



**FACULTAD DE TURISMO Y FINANZAS**

**GRADO EN FINANZAS Y CONTABILIDAD**

**SISTEMAS DE RECONOCIMIENTO A LA EXCELENCIA EN  
ESPAÑA: UN ANÁLISIS DESCRIPTIVO.**

Trabajo Fin de Grado presentado por Jessica García Herrera, siendo el tutor del mismo Arturo Calvo de Mora Schmidt.

Vº. Bº. del Tutor/a/es/as:

Alumno/a:

D./Dña.

D./Dña.

Sevilla. junio de 2022



**GRADO EN FINANZAS Y CONTABILIDAD  
FACULTAD DE TURISMO Y FINANZAS**

**TRABAJO FIN DE GRADO  
CURSO ACADÉMICO [2021-2022]**

TÍTULO:

**SISTEMAS DE RECONOCIMIENTO A LA EXCELENCIA EN ESPAÑA: UN ANÁLISIS DESCRIPTIVO.**

AUTOR:

**JESSICA GARCÍA HERRERA.**

TUTOR:

**ARTURO CALVO DE MORA SCHMIDT.**

DEPARTAMENTO:

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y MARKETING.**

ÁREA DE CONOCIMIENTO:

**ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS.**

RESUMEN:

El trabajo trata acerca de la calidad de las empresas desde su origen, identificando en primer lugar la evolución de la calidad y los diferentes modelos existentes con el objetivo de determinar cuán implantado está el modelo EFQM 2020 en nuestro país.

Sin embargo, otro objetivo de este trabajo consiste en el Modelo EFQM analizando su estructura y puntuaciones, así como el tipo de evaluación y sus sellos de reconocimiento a la excelencia asignados.

A través de esto, hemos identificado los sellos que existen hoy en día en España a nivel sectorial y a nivel provincial, para poder sacar conclusiones acerca de ello e identificar empresas importantes en nuestro país en relación a la calidad y la excelencia. Para ello, se ha utilizado una metodología con enfoque cuantitativo que nos ha proporcionado los datos necesarios para lograr conocer esta información y obtener los resultados deseados, es decir, con este trabajo podemos comprobar la cantidad de reconocimientos a la excelencia que existen a nivel nacional.

**PALABRAS CLAVE:** Gestión de calidad; Modelo EFQM; Sellos de reconocimiento a la excelencia; excelencia.

## ÍNDICE

---

1	Introducción.....	1
2	Gestión de Calidad Total y excelencia empresarial.....	3
2.1	¿Qué es la gestión de la excelencia frente a otros conceptos de calidad? Evolución del concepto de calidad. ....	3
2.2	Marcos de implantación de la TQM y excelencia empresarial.....	3
2.3	Tipos de modelo de excelencia (Deming, Malcolm Baldrige, EFQM).....	4
3	Modelo EFQM.....	7
3.1	La EFQM y el Club de Excelencia en gestión. ....	7
3.2	Principales cambios/novedades del Modelo EFQM 2020. ....	8
3.2.1	Aspectos básicos del Modelo EFQM de Excelencia VS Modelo EFQM 2020. 10	
3.3	El Modelo EFQM 2020. ....	10
3.3.1	Alineamientos del Modelo EFQM.....	10
3.3.2	El círculo dorado de Simon Sinek. ....	13
3.3.4	Estructura del Modelo EFQM 2020.....	14
4	Autoevaluación, evaluación externas y sistemas de reconocimiento EFQM. ....	19
4.1	Autoevaluación del Modelo.....	19
4.2	Evaluación externa. ....	19
4.3	Sistemas de reconocimiento. El Sello EFQM.....	20
5	Metodología.....	23
6	Descripción del estado actual de los sistemas de reconocimiento en España. ....	25
7	Conclusiones. ....	49

# 1 Introducción.

El concepto de gestión de la calidad ha tenido una importante evolución a lo largo del tiempo, a este concepto se le une además la importancia de la protección del medio ambiente, la igualdad social, la globalización... Por este motivo, las organizaciones deben ser capaces de interactuar con su entorno para poder perdurar en el tiempo. Con la evolución del concepto de calidad nace el modelo de la European Foundation for Quality Management (EFQM), siendo el más utilizado a nivel europeo.

Además, nos encontramos ante un cambio continuo que afecta a los ámbitos sociales, económicos, políticos, laborales y tecnológicos, por ello, las organizaciones deben adaptarse y evolucionar ante dichos cambios para ser capaces de atender a las necesidades y expectativas de los consumidores, con la finalidad de garantizar su satisfacción.

Por tanto, este trabajo puede ser de interés a todas aquellas organizaciones interesadas en implantar dicho modelo, que deseen conocer mayor información al respecto y quieran observar la situación actual del país ya que la gestión de la calidad total puede ayudar a mejorar la gestión de las organizaciones.

Como objetivos generales nos encontramos con la investigación del Modelo EFQM 2020 y la representatividad que este tiene en nuestro país con los sellos de reconocimientos a la excelencia otorgados a diferentes empresas. Estos objetivos generales, se desarrollan a través de los siguientes objetivos específicos:

1. Conocer la estructura del Modelo EFQM 2020.
2. Evaluación externa y autoevaluación del Modelo EFQM 2020.
3. Escala de Sellos de reconocimiento a la excelencia existentes.
4. Análisis de los Sellos implantados en España.

En cuanto a la metodología utilizada, comenzaré comentando la tesis de la investigación, que consiste en los problemas ante los que se pueden encontrar las organizaciones en cuanto a cambios en el entorno, como el objeto de estudio ha sido el Modelo EFQM 2020, este ayuda a las organizaciones a identificar el nivel de excelencia que poseen así como a identificar los puntos fuertes y áreas de mejora en su gestión, para posteriormente elaborar un plan de mejora con el objetivo de reconducir y motivar a la organización, implementar el plan y realizar un seguimiento del proceso. Además, se basa en los reconocimientos a la excelencia implantados en España y en la cantidad que hoy en día existen en nuestro país. El análisis de la cantidad de sellos EFQM en España ha sido basado en un enfoque cuantitativo para determinar los sectores en los que se presentan mayor cantidad de sellos de niveles más altos, para conseguir estos datos he utilizado como herramienta la web <https://clubexcelencia.org/servicios/reconocimiento-y-premios/sello-efqm-2020> donde encontramos un mapa interactivo que nos proporciona la información deseada.

Para abordar los objetivos mencionados anteriormente, el trabajo comienza con la evolución del concepto de calidad, los marcos de implantación de la TQM y la excelencia empresarial, observamos cada uno de los modelos existentes para después enfocarnos en el Modelo EFQM 2020 en el que analizaremos su estructura, objetivos, lógica REDER, sus implicaciones con el Pacto Mundial de las Naciones Unidas y con los Objetivos del Desarrollo Sostenible, así como hablaremos acerca del círculo dorado de Simon Sinek. Posteriormente, abordaremos el tema de la autoevaluación y evaluación

externa, así como hablaremos de los sistemas de reconocimiento para detallar con detalle los Sellos EFQM. Finalmente, tras conocer toda la información necesaria nos adentramos en el análisis de los sellos EFQM implantados en España, a nivel sectorial y nacional, así como a niveles provinciales y por Comunidades Autónomas, destacando en cada uno de ellos las empresas con mayor peso y mostrando información acerca de lo que poseen y realizan para haber alcanzado tales reconocimientos.

## 2 Gestión de Calidad Total y excelencia empresarial.

### 2.1 ¿Qué es la gestión de la excelencia frente a otros conceptos de calidad? Evolución del concepto de calidad.

Hoy en día, conocemos como Gestión de Calidad al conjunto de acciones, medidas y soluciones que tratan de conseguir la mejora continua de los procesos internos de una organización, teniendo como principal objetivo a los clientes o consumidores. Sin embargo, este concepto ha sufrido cambios importantes a lo largo de las décadas, por lo que la norma ISO 9001 se trata de un reflejo de estas circunstancias.

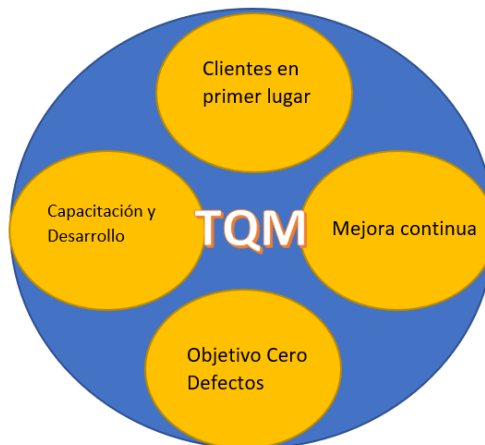
Etapas más importantes en la evolución del concepto de calidad:

- 1) Industrialización (inspección): Garvin (1988) nos sugiere que este desarrollo de la gestión de la calidad empezó con la inspección. En la Revolución Industrial el trabajo manual es reemplazado por el trabajo mecánico y las cadenas de producción adquieren mayor complejidad en la Primera Guerra Mundial, así como la existencia de los inspectores que se encargaban de supervisar la efectividad de las acciones que realizaban los operarios. (James, P., 1997, p.28)
- 2) Control estadístico de calidad: 1930-1950, en este momento, también se interesan las organizaciones por los controles estadísticos, lo que se vio favorecido por los avances tecnológicos de la época, por tanto, se pasó a un control más global. Como resultado del control del proceso se establecía el control sobre la consistencia del producto. (James, P. (1997) p.31)
- 3) Primeros sistemas, aseguramiento de la calidad: entre 1950 y 1980 las organizaciones deciden desglosar los procesos en etapas para ver los fallos que se originen en ellas, aquí surgen los primeros sistemas de calidad.
- 4) Estrategias a través de la Gestión de la Calidad Total (GCT): a partir de los años 80 la calidad es asumida como un proceso estratégico, por lo que la calidad ahora es contemplada como una ventaja competitiva. Como dijo Atkinson (1990): *'GCT es el compromiso de toda una organización para hacer bien las cosas'*. (James, P., 1997, p.32)
- 5) Calidad total: a partir de los años 90 y hasta hoy, se elimina la distinción entre producto y servicio, ya que todo forma parte de un nuevo concepto: la Calidad Total. En este momento, los sistemas de calidad se perfeccionan y se adaptan.

La gestión de excelencia consiste en una metodología que permite a las organizaciones realizar su propia autoevaluación y diagnóstico a través de una revisión sistemática de sus estrategias y prácticas de gestión.

### 2.2 Marcos de implantación de la TQM y excelencia empresarial.

Elshaer y Augustyn (2016), ha destacado la relevancia de considerar la TQM como una práctica multidimensional que incluye varios factores clave o críticos relacionados pero diferentes. Los factores críticos o claves para la gestión de la calidad y la excelencia son aquellos que condicionan el éxito en el diseño, implantación, desarrollo y mejora del sistema de gestión (Jabnoun y Sedrani, 2005).



**Figura 2.2.1. Gestión de la calidad total.**

Fuente: elaboración propia. A partir de <https://logisticamuiaipcsupv.wordpress.com/2016/04/28/calidad-a-la-palmatqm/>

La excelencia empresarial en cambio, es el conjunto de prácticas sobresalientes en la gestión de una organización y cómo llegan a los resultados. Estos resultados se basan en conceptos fundamentales como son el liderazgo, la gestión, la estandarización de procesos, la constancia... "Se entiende por Modelo de Excelencia un conjunto de criterios agrupados en áreas o capítulos y que sirven como referencia para estructurar un plan que lleve a una empresa u organización o a una parte de la misma hacia la mejora continua de su gestión y sus resultados. Los modelos se basan en una serie de principios de la excelencia que cubren todas las áreas clave de gestión de una organización" (Tejedor, A.C.P et al, 2013)

### 2.3 Tipos de modelo de excelencia (Deming, Malcolm Baldrige, EFQM).

Actualmente, contamos con numerosas herramientas para la gestión inteligente ya que los métodos tradicionales de gestión resultan insuficientes. Todas las nuevas herramientas poseen en común la adaptación de los procesos de calidad a la estructura empresarial y la elección de uno u otro depende del tipo de organización, su naturaleza de los proyectos y sus objetivos. A continuación, pasaremos a identificar los principales modelos de Excelencia, entre ellos destacamos 3 y estos poseen en común que cada uno de ellos constituyen las bases y criterios para evaluar los premios de excelencia que llevan su propio nombre para promover la calidad empresarial (Calvo de Mora Schmidt, A. C., García-Legaz, F. C., & Cristóbal, R. P., 2021).

- 1) Método Deming: tiene el objetivo de aplicar las teorías de Control Total de la Calidad, diseñado por el Dr. Deming Prize y desarrollado desde 1951 por la JUSE. Se encarga de evaluar las distintas áreas de la empresa para determinar si se han obtenido buenos resultados, para los que se plantean diez aspectos básicos: políticas y objetivos; organización operativa; educación y diseminación; flujo de información; calidad de productos y procesos; estandarización; gestión y control; garantía de calidad de funciones, sistemas y métodos; resultados y planes para el futuro.
- 2) Modelo Malcome Bladrige: como nos dice Calvo de Mora Schmidt, A. C., García-Legaz, F. C., & Cristóbal, R. P. (2021), 'fue creado por el Congreso de Estados Unidos en 1987 para promover la mejora de la calidad de los bienes y servicios en las empresas y organizaciones estadounidenses' esto es debido a la llegada masiva de productos japoneses, por lo tanto, se centran en una permanente revisión de sus procesos invirtiendo más en recursos en las pruebas de calidad

y acciones. Está basado en siete criterios: liderazgo, estrategia, clientes, fuerza laboral, operaciones y la medición, análisis y gestión del conocimiento.

- 3) Modelo EFQM de excelencia: como mencionamos anteriormente, este organismo fue creado en 1988 con el objetivo de optimizar los procesos de calidad interna de las organizaciones. El esquema es similar al Modelo anterior, sin embargo, se centra mayormente en el liderazgo de los altos directivos y gerentes para impulsar el trabajo eficiente en los empleados, los resultados de este se divide en cinco criterios básicos: lo conseguido por la empresa durante el proceso, lo logrado con respecto a los objetivos de la organización, lo conseguido por los competidores, lo conseguido por organizaciones referentes en el campo comercial y las relaciones causa-efecto entre agentes y resultados.



## 3 Modelo EFQM.

### 3.1 La EFQM y el Club de Excelencia en gestión.

La European Foundation For Quality Management (EFQM) se trata de una organización sin ánimo de lucro que fue creada en 1988 por 14 importantes empresas europeas (Fiat, KLM, Philips, Nestlé, Bosch, BT, Bull, Ciba-Geigy, Dassault, Electrolux, Olivetty, Renault, Sulzer y Volkswagen) con el apoyo de la Comisión de la Unión Europea, con el objetivo de ayudar a otras empresas europeas a ser más competitivas en el mercado mundial. En 1989 se presentan la misión, visión y objetivos de la EFQM elaborados por las empresas fundadoras y 53 empresas co-fundadoras donde su misión es la de construir un futuro mejor para las personas, comunidades y para las propias organizaciones. En 1991, se desarrolló el Modelo Europeo para la Excelencia Empresarial, así como el premio Deming en Japón y el Malcom Baldrige en EE.UU. En 1999, tras 2 años de revisiones se presentó el Modelo que conocemos como Modelo EFQM de Excelencia, sin embargo, en 2020 este modelo pasó a llamarse Modelo EFQM, pero no se trató de una modificación del anterior, sino de una reinvencción. (Cabo Salvador, J., & Guerra Lopez, A., 2014).

La EFQM propuso un modelo que incluye ciertos factores/criterios que si se interrelacionan darían lugar a una organización excelente con la capacidad de lograr y mantener los mejores resultados posibles. Para aplicarlo en cualquier organización se debe realizar una evaluación de los elementos que la integran como son los valores, procesos, modelo de gestión... para después poder comparar estos resultados con los valores referentes de la EFQM. Con esta comparación podemos identificar los puntos fuertes de la organización, pero también las áreas de mejora y nos ofrece una visión global de la situación con respecto a la excelencia definida por el modelo. La información que cada organización suministra para la evaluación es muy útil para poder comprender y analizar los motivos de esos puntos de mejora y además, supone la búsqueda de soluciones y puesta en marcha de acciones de mejora, esto nos lleva a identificar la filosofía del modelo que se trata de la Mejora Continua ya que se está orientando a la organización a realizar ciertos cambios y acciones diferentes a la hora de gestionar sus recursos, realizar sus actividades y buscar objetivos eficientes para la empresa. Además, el Modelo EFQM es considerado un soporte válido para la adopción exitosa de TQM (Calvo de Mora et al., 2015)

Asimismo, el Club de Excelencia en gestión consiste en una asociación empresarial independiente y sin ánimo de lucro que se dedica a mejorar la gestión y resultados corporativos de las organizaciones. Este fue fundado en España en 1991 y se encuentra integrado por más de 230 organizaciones socias de todos los sectores y tamaños. Se encargan de asesorar a los profesionales en su camino hacia la gestión excelente, innovadora y sostenible potenciando el networking, el desarrollo de talento, intercambiando ideas y experiencias... Además, conectan a profesionales para generar y compartir conocimiento sobre gestión excelente, innovadora y sostenible, acompañando a las organizaciones a transformar su gestión para mejorar sus resultados y reconocer sus avances. Incluyen los valores de: cooperación, excelencia, pasión, flexibilidad, ética e integridad.

Cuando hablamos del modelo EFQM de Excelencia nos estamos refiriendo a un sello de reconocimiento de la excelencia empresarial a nivel europeo y es una certificación para que la empresa pueda demostrar su calidad en todo el continente para así poder competir a nivel internacional.

Además, el modelo EFQM de Excelencia ofrece una herramienta integral cuyo objetivo es el de ayudar a las organizaciones a conocerse mejor a sí mismas, realizar un análisis

objetivo, riguroso y estructurado de su funcionamiento para finalmente lograr mejorar su gestión por lo que, si queremos lograr un resultado diferente al habitual, necesitamos cambiar acciones que realizamos dentro de la organización.

El sello EFQM es un modelo para la Gestión Integral de las organizaciones con mayor reconocimiento a nivel europeo que va más allá de medir y analizar la calidad de un producto o servicio ofrecido. Este modelo trata de plantear diferentes aspectos que afectan a la evolución de la organización. Estos aspectos son los siguientes:

- Calidad en los procesos operativos.
- Gestión del liderazgo.
- Política y estrategia de la organización.
- Gestión de las personas, recursos y alianzas.

Este sello es la única certificación internacional que reconoce la gestión excelente, innovadora y sostenible de las organizaciones utilizando la evaluación con el Modelo EFQM. Esta evaluación consiste en ofrecer una visión integral de la gestión de la organización para que esta potencia sus puntos fuertes y aproveche oportunidades de mejora.

El cambio al nuevo Modelo EFQM no es obligatorio ya que cada empresa puede gestionar su organización con cualquiera de los modelos, sin embargo, si una organización desea acceder a un reconocimiento oficial EFQM, a partir del 1 de abril de 2021 solo se realizan evaluaciones en organizaciones que estén utilizando el Modelo EFQM 2020. Según la EFQM (EFQM, 2019) el Modelo EFQM 2020 'es el resultado de un extenso proceso de cocreación con aportes de la industria y la academia'.

Por lo tanto, el Modelo EFQM de Excelencia trata que los Enfoques Tradicionales que son aquellos que están basados en puestos estáticos, jerárquicos y con itinerarios muy marcados, así como sus resultados, no son suficientes para conseguir que la organización sea competitiva y capaz de adaptarse a los cambios del entorno ya que es necesario un estilo de liderazgo diferente que esté menos centrado en el mando y control y más en la colaboración. Además, los valores de Excelencia no han desaparecido, sino que va más allá a través de la gestión innovadora, excelente y sostenible.

### 3.2 Principales cambios/novedades del Modelo EFQM 2020.

Con el paso del tiempo, el contenido y la presentación del Modelo EFQM han variado, pero los principios en que se basa no han cambiado, por lo que esta última edición del Modelo EFQM continúa con la importancia de:

<b><u>Conceptos fundamentales de la excelencia.</u></b>	
Concepto.	Descripción.
1. Orientación hacia los resultados.	La excelencia depende del equilibrio y la satisfacción de las necesidades de todos los grupos de interés relevantes para la organización (las personas que trabajan en ella, los clientes, proveedores y la sociedad en general, así como todos los que tienen intereses económicos en la organización).
2. Orientación al cliente.	El cliente es el árbitro final de la calidad del producto y del servicio, así como de la fidelidad del cliente. El mejor modo de optimizar la fidelidad y retención del cliente y el incremento de la cuota de mercado es mediante una orientación clara hacia las necesidades de los clientes actuales y potenciales.

3. Liderazgo y constancia en los objetivos.	El comportamiento de los líderes de una organización suscita en ella claridad y unidad en los objetivos, así como un entorno que permite a la organización y las personas que la integran alcanzar la excelencia.
4. Gestión por procesos y hechos.	Las organizaciones actúan de manera más efectiva cuando todas sus actividades interrelacionadas se comprenden y gestionan de manera sistemática, y las decisiones relativas a las operaciones en vigor y las mejoras planificadas se adoptan a partir de información fiable que incluye las percepciones de todos sus grupos de interés.
5. Desarrollo e implicación de las personas.	El potencial de cada una de las personas de la organización aflora mejor porque existen valores compartidos y una cultura de confianza y asunción de responsabilidades que fomentan la implicación de todos.
6. Aprendizaje, innovación y mejora continuos.	Las organizaciones alcanzan su máximo rendimiento cuando gestionan y comparten su conocimiento dentro de una cultura general de aprendizaje, innovación y mejoras continuos.
7. Desarrollo de alianzas.	La organización trabaja de un modo más efectivo cuando establece con sus <i>partenars</i> unas relaciones mutuamente beneficiosas basadas en la confianza, en compartir el conocimiento y en la integración.
8. Responsabilidad social.	El mejor modo de servir a los intereses a largo plazo de la organización y las personas que la integran es adoptar un enfoque ético, superando las expectativas y la normativa de la comunidad en su conjunto.

**Figura 3.1.1. Conceptos fundamentales de la excelencia.**

*Fuente: elaboración propia. A partir de European Foundation Quality Management. Ocho Fundamentos de la Excelencia. Los conceptos fundamentales y sus beneficios. <http://www.efqm.org>.*

Para que la aplicación de nuestro modelo sea eficaz y consiga los objetivos, los directivos de la organización deben asumir completamente estos principios o su aplicación no tendrá sentido.

### 3.2.1 Aspectos básicos del Modelo EFQM de Excelencia VS Modelo EFQM 2020.

Vemos una tabla que nos indica los criterios que existían con el Modelo EFQM de Excelencia y los que se implementan hoy en día con el Modelo EFQM 2020:

CRITERIOS	
MODELO EFQM DE EXCELENCIA	MODELO EFQM 2020
Liderazgo.	Propósito, visión y estrategia.
Personas.	Cultura de la organización y liderazgo.
Política y estrategia.	Implicar a los Grupos de Interés.
Alianzas y recursos.	Crear valor sostenible.
Procesos.	Gestionar el funcionamiento y la transformación.
Resultados en las personas.	Percepción de los grupos de interés.
Resultados en los clientes.	Rendimiento estratégico y operativo.
Resultados en la sociedad.	
Resultados Clave.	

**Tabla 3.2.1: Comparación de criterios.**

*Fuente: elaboración propia.*

En primer lugar, observamos que ha habido una reducción de criterios pasando de 9 en el Modelo EFQM de Excelencia de 2013 a 7 en el Modelo EFQM 2020. Pasamos de un Modelo de excelencia que se basa en el funcionamiento de la empresa midiendo el nivel de excelencia para pasar a un Modelo que aparte de todo lo anterior, también se encarga de la transformación midiendo la capacidad de cambio que posee la organización y, por lo tanto, nos permite observar esa organización como un todo y ver que es un sistema completo y organizado.

### 3.3 El Modelo EFQM 2020.

El Modelo EFQM 2020 no se trata de una actualización del anterior, sino de una reinención donde el objetivo es ser una herramienta de gestión al igual que el anterior, pero también una herramienta de evaluación y mejora, es decir, el nuevo modelo añade la visión al futuro con la siguiente pregunta, '¿qué hace la organización para prepararse para el futuro?'.

#### 3.3.1 Alineamientos del Modelo EFQM.

Esta última actualización del Modelo EFQM reconoce los mismos valores europeos que las anteriores versiones. Estos valores se encuentran recogidos en:

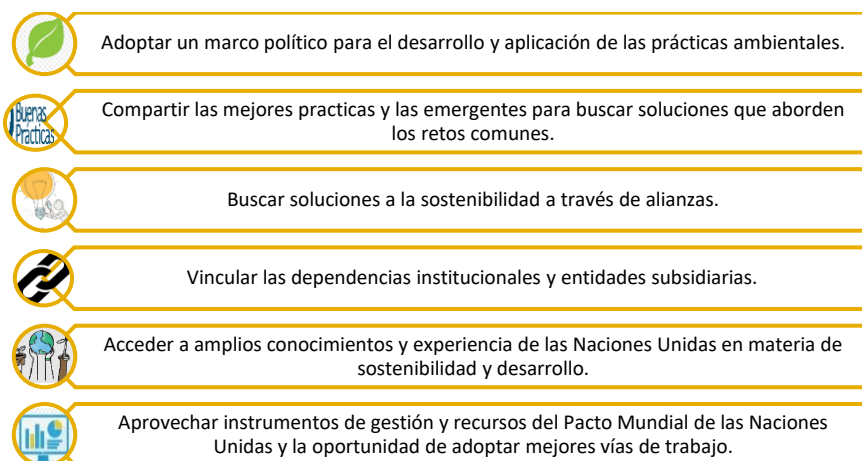
- La Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea donde se definen los derechos fundamentales que la Unión Europea garantiza de tipo civil, político, económico y social con relación a la dignidad, libertad, igualdad, solidaridad, ciudadanía y justicia. (Blasco, J.L, 2009).
- La Convención Europea de Derechos Humanos que fue adoptada por el Consejo de Europa el 4 de noviembre de 1950 en Roma y entró en vigor el 3 de septiembre de 1953. Su última modificación fue el 1 de agosto de 2021 en las disposiciones del Protocolo nº 15 "Derogación en caso de estado de excepción".

En este Convenio tienen la responsabilidad de garantizar los derechos y libertades definidos y sus Protocolos bajo el control del Tribunal Europeo de Derechos Humanos.

- La Directiva 2000/78/EC de la Unión Europea de 27 de noviembre de 2000 relativa al establecimiento de un marco general para la igualdad de trato en el empleo y la ocupación cuyo objetivo es la lucha contra la discriminación por religión, discapacidad, edad u orientación sexual en el ámbito de empleo con la finalidad de que los miembros de la Unión Europea apliquen el principio de igualdad de trato.
- La Carta Social Europea donde se establece una política económica y social con la finalidad de garantizar el pleno empleo, acceso al trabajo a personas con discapacidad, condiciones justas de trabajo en cuanto a horario, salarios, protección frente a un despido, explotación sexual o acoso psicológico, es decir, es un compendio de derechos sociales y económicos a nivel europeo. El 27 de abril de 1978 se firmó en Estrasburgo la Carta Social Europea realizada en Turín el 18 de octubre de 1961.

Además, la EFQM reconoce el papel que las organizaciones pueden desempeñar para conseguir los objetivos de las Naciones Unidas:

- El Pacto Mundial de Naciones Unidas es lanzado en julio del año 2000, se trata de una plataforma política y marco práctico para las empresas que se encuentran comprometidas con la sostenibilidad y las prácticas empresariales responsables, este pacto recoge 10 principios que son universalmente aceptados donde se define lo que tiene que realizar las empresas para lograr ser responsables y sostenibles. Además, participar en el Pacto Mundial de las Naciones Unidas ofrece ciertas ventajas prácticas como son las siguientes:



**Figura 3.3.1: Ventajas prácticas del Pacto Mundial de las Naciones Unidas.**

Fuente: elaboración propia. [https://www.unido.org/sites/default/files/2010-11/GC\\_Brochure\\_Spanish\\_0.PDF](https://www.unido.org/sites/default/files/2010-11/GC_Brochure_Spanish_0.PDF)

Toda empresa que se una al Pacto Mundial de las Naciones Unidas tendrá que convertir el Pacto y sus principios en parte de la estrategia empresarial, incorporar lo anterior también al proceso de adopción de decisiones del Consejo de Administración, establecer alianzas para promover objetivos, describir en un informe anual o de sostenibilidad la forma en la que se aplican los principios y, por último, fomentar la aplicación del Pacto Mundial de las Naciones Unidas y de prácticas empresariales responsables mediante una labor de promoción y difusión entre asociados, clientes, consumidores...

Una vez conocida toda esta información la empresa ya puede decidir si quiere o no adherirse al Pacto Mundial de las Naciones Unidas, en caso de que decidiera hacerlo deberán preparar una carta al Secretario General de las Naciones Unidas y firmada por el director general donde se exprese su apoyo al Pacto Mundial y a sus principios, además, se debe cumplimentar el formulario electrónico en la web oficial del Pacto Mundial ([www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)) y transmitir una copia digital de la carta de compromiso.

A parte de estos requisitos, nos encontramos con las aportaciones financieras que deben realizar las empresas anualmente para contribuir con el Pacto Mundial, estas aportaciones se rigen por niveles: (ISGlobal)

- Empresas con beneficios anuales igual o superior a 1.000 millones de dólares, la aportación se correspondería a 10.000 dólares de los EE.UU.
- Empresas con beneficios anuales entre 250 millones y 1.000 millones de dólares, la aportación anual es de 5.000 dólares de los EE.UU.
- Empresas con beneficios anuales inferiores a 250 millones de dólares, la aportación anual sería de 500 dólares de los EE.UU.

Además, el Pacto Mundial de las Naciones Unidas les ofrece plataformas para la acción e innovación de sus participantes para que estos puedan demostrar su liderazgo y promover los 10 principios en cuanto a los derechos humanos, los estándares laborales, el medio ambiente y la anticorrupción.

- Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas que se encarga de fomentar la igualdad social, erradicar la pobreza, el buen gobierno y la prosperidad cuidando del planeta a su vez. Todo esto va más allá ya que incluye retos como el cambio climático, la desigualdad económica, el consumo sostenible, la paz, la justicia, etc.

Los 17 objetivos son los siguientes: fin de la pobreza, hambre cero, salud y bienestar, educación de calidad, igualdad género, agua limpia y saneamiento, energía asequible y no contaminante, trabajo decente y crecimiento económico, industria, innovación e infraestructura, reducción de las desigualdades, ciudades y comunidades sostenibles, producción y consumo responsables, acción por el clima, vida submarina, vida de ecosistemas terrestres, paz, justicia e instituciones sólidas y alianzas para lograr los objetivos.



**Figura 3.3.2: Objetivos de desarrollo sostenible.**

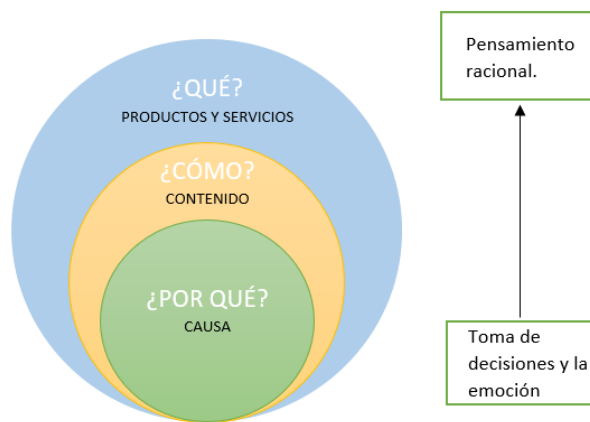
Fuente: <https://www.isglobal.org/-/sdgs-and-global-health>

Por lo tanto, con todo esto entendemos que cualquier organización con el Modelo EFQM respeta y cumple esta esencia de mensajes y trata de incorporarlos en su organización.

### 3.3.2 El círculo dorado de Simon Sinek.

El círculo dorado de Simon Sinek (2009) se ha tomado como fundamento en este nuevo Modelo EFQM ya que es una manera inspiradora donde se habla acerca de cómo inspiran la acción los grandes líderes, es decir, consiste en lograr inspirar a las personas a actuar a través de una causa.

El modelo del círculo dorado surgió por un problema que tuvo Sinek cuando era publicista ya que se dio cuenta de que el consumidor puede encontrar muchas ofertas de productos y servicios similares y con precios y calidad parecidos, de esta manera, surge el “por qué” de este modelo buscando respuesta a cómo puede una empresa ser única y marcar diferencia ante las demás, es decir, teniendo clara sus ventajas competitivas y sus propósitos. El círculo dorado fue creado para tratar de solucionar este problema dando importancia al ser humano tras ese producto o servicio para que decida o no comprarlo y poder empatizar con él.



**Figura 3.3.3: El círculo dorado de Simon Sinek.**

*Fuente: elaboración propia a partir de Informática&Coaching.*

Como vemos, el círculo dorado se trata de una representación de tres circunferencias en las que se representan 3 áreas que han de estar presentes en cualquier mensaje publicitario: ¿qué?, ¿cómo? y ¿por qué?

**¿QUÉ?:** en esta área se describen los productos o servicios que comercializa la empresa, se trata de la parte más fácil para la empresa y debe ser clara y coherente la información.

**¿CÓMO?:** la segunda área del círculo es la que se corresponde con esta pregunta, que responde al cómo son los sistemas, procesos y estrategias que la empresa realiza para hacer realidad sus objetivos.

**¿POR QUÉ?:** la última de las áreas se trata de la razón o creencia que llevará a cabo las dos anteriores. Consiste en los valores, propósitos o principios que orientan la forma de pensar de la empresa, siendo este el más importante y, por tanto, el primero que debe afrontar la empresa.

Sinek llegó a la conclusión de que el sistema de comunicación centrándose en el QUÉ no funciona, ya que “las personas no compran lo que tú haces sino por qué lo haces”, es decir, se trata de un proceso basado en la empatía con el objetivo de interactuar o vender con la gente que cree en lo mismo que tú.

Con todo esto, nos damos cuenta que las organizaciones deben ser capaces de moverse en su entorno, que es muy cambiante y adaptarse a él, haciendo que su estrategia empresarial evolucione para poder satisfacer a sus clientes, para ello deben



poseer resiliencia, capacidad adaptativa a estos cambios, visión clara, adaptación, rápida actuación, transparencia, cambios, seguimientos...

Si observamos la relación con el EFQM podemos ver que tratan de mejorar continuamente para adaptarse a los cambios y ofrecer siempre lo mejor para sus clientes y así conseguir su fidelización.

### 3.3.4 Estructura del Modelo EFQM 2020.



Figura 3.3.4: Estructura modelo EFQM 2020.

Fuente: Institute for Total Quality Management (ITQM).

Este modelo se divide en tres bloques con ciertos Criterios en cada uno de ellos, en este punto pasaremos a verlo con mayor detenimiento:

- **DIRECCIÓN:** este bloque es el encargado de preparar el camino, es decir, de fijar el rumbo para que la organización pueda ser líder en su ecosistema y se encuentre bien posicionada para poder llevar a cabo sus objetivos de futuro. Nos encontramos con dos criterios dentro de este bloque:
  - **Propósito, visión y estrategia:** el propósito de la organización es el encargado de explicar por qué es importante su actividad, establece bases para crear y proporcionar valor a sus grupos de interés y proporciona un marco de referencia donde asume la responsabilidad y el impacto al ecosistema. La visión de la organización describe lo que quiere conseguir la empresa a largo plazo, es una guía para elegir las líneas de actuación y proporciona bases para definir la estrategia. La estrategia describe cómo vamos a alcanzar el propósito y detalla los planes para alcanzar nuestras estrategias y acercarnos a la visión.
  - **Cultura de la organización y liderazgo:** el liderazgo debe entenderse como una actividad y no un rol en todos los niveles y áreas de la empresa. Estas conductas refuerzan a los demás, los inspiran y se adaptan cuando es necesario ayudando así a dirigir la cultura. Se debe estimular la creatividad y la innovación y unirse y comprometerse en torno al criterio anterior.
- **EJECUCIÓN:** la organización necesita ejecutar la estrategia de manera eficiente y eficaz, asegurándose de que: crea valor sostenible, conoce los grupos de interés de su ecosistema y se compromete con los grupos de interés clave para su éxito, por último, impulsa los niveles de rendimiento que necesita para

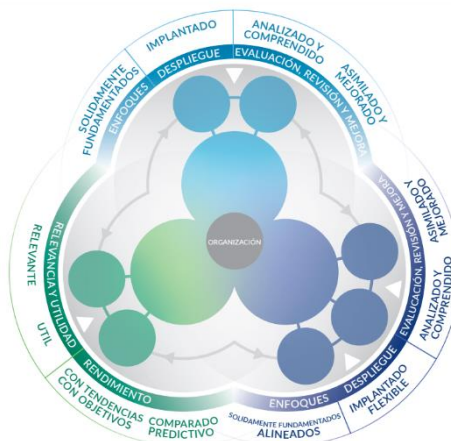


alcanzar el éxito en el presente e impulsa la mejora para conseguirlo también en el futuro. En este bloque nos encontramos con tres criterios que corresponden con los criterios 3, 4 y 5 del Modelo:

- Implicar a los grupos de interés: una vez identificados los grupos de interés clave para la organización se aplican ciertos principios para ser capaces de alcanzar una organización sobresaliente. Alguno de estos principios consiste en identificar los tipos y categorías específicas dentro de cada uno de los grupos de interés clave, mientras que otros evalúan el funcionamiento respecto a las necesidades de estos grupos de interés para poder decidir acciones para que estos perciban que su futuro está asegurado.
  - Crear valor sostenible: se trata de un concepto que pone de manifiesto la necesidad de que las organizaciones tengan en cuenta los ámbitos sociales, ambientales, económicos y públicos a la hora de crear valor. Se utilizan herramientas cualitativas y cuantitativas para obtener información y percepciones del entorno (Calvo de Mora, Criado García-Legaz, Periañez-Cristóbal, 2021). Para lograr este criterio se sigue una serie de etapas:
    - 1º Diseñar el valor y cómo se crea.
    - 2º Comunicar y vender la propuesta de valor.
    - 3º Elaborar y entregar la propuesta de valor.
    - 4º Diseñar e implantar la experiencia global.Estas etapas pueden seguirse de manera secuencial, paralela o incluso solaparse, depende de la naturaleza de la actividad que tenga cada organización.
  - Gestionar el funcionamiento y la transformación: toda organización que desee alcanzar el éxito debe ser capaz de satisfacer ambos requisitos a la vez, es decir, debe ser capaz de gestionar el funcionamiento de sus actividades de forma continuada a la vez que gestiona los cambios continuos que se producen dentro y fuera de la organización. Existen ciertos elementos que son fundamentales para facilitar estos requisitos que son: la innovación y tecnología, la importancia de los datos, la información y conocimiento y la correcta utilización de activos y recursos.
- RESULTADOS: consiste en lo que la organización consigue a consecuencia de los dos bloques anteriores, pero este bloque incluye una previsión de futuro. A diferencia de los anteriores bloques nos encontramos que este incluye dos criterios correspondientes a los criterios 6 y 7 del Modelo EFQM:
- Percepción de los grupos de interés: centrado en los resultados basados en el *feedback*, es decir, retroalimentación. Estas percepciones pueden venir de encuestas, grupos focales, medios de comunicación, redes sociales, etc. Además, las percepciones también están formadas por el impacto social y ambiental que tiene la organización. Los grupos de interés clave son los siguientes: clientes, personas, inversores y reguladores, sociedad, partners y proveedores.
  - Rendimiento estratégico y operativo: se centra en los resultados del rendimiento de la organización con respecto a la capacidad de alcanzar su propósito, ejecutar su estrategia y crear valor sostenible y con respecto a su preparación para afrontar el futuro. Alguno de los indicadores de rendimiento estratégicos son los logros alcanzados en la consecución del propósito y la creación de valor sostenible, rendimiento financiero, consecución de objetivos estratégicos...

A parte de esto, cabe mencionar que en Dirección y Ejecución se describen sus criterios más detalladamente a través de 23 subcriterios que deben abordarse uno a uno para realizar las evaluaciones, cada uno de estos subcriterios se encuentra detallado con puntos de guía, 112 en total. Sin embargo, en el bloque de resultado solo se plantean subcriterios para el criterio de percepción de los grupos de interés en el que se proponen cinco grupos de interés. Más tarde analizaremos en profundidad cada uno de los bloques y criterios del Modelo EFQM 2020. (Modelo EFQM (2ª edición),2019).

Pasaremos ahora a hablar acerca de la Lógica REDER en el modelo EFQM 2020:



**Figura 3.3.5: REDER modelo EFQM 2020.**

Fuente: Institute for Total Quality Management (ITQM).

La lógica REDER, usada junto al Modelo EFQM es capaz de ayudar a personas y/o equipos a identificar fortalezas y oportunidades de mejora de la organización, así como describir el futuro de la organización con respecto a los resultados deseados y las acciones necesarias que hay que llevar a cabo para alcanzarlos. En este nuevo modelo, para obtener un mejor análisis los elementos del REDER se han dividido en varios atributos:

ELEMENTOS	ATRIBUTOS	DESCRIPCIÓN
<b>Enfoques</b>	Sólidamente fundamentados.	Los enfoques tienen una lógica clara, con el objetivo de cumplir y responder a las necesidades de sus grupos de interés clave. Están diseñados para que la organización se adapte al futuro.
<b>Despliegue</b>	Implantado.	Los enfoques se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna.
<b>Evaluación, revisión y mejora.</b>	Analizado y comprendido.	Se recoge, comprende y comparte el <i>feedback</i> relativo a la eficacia y eficiencia de los enfoques y su despliegue.
	Asimilado y mejorado.	Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergentes, la medición, el aprendizaje y el <i>benchmarking</i> se utilizan para inspirar la creatividad y generar soluciones innovadoras con el fin de mejorar el rendimiento en los plazos adecuados.

**Tabla 3.3.1: Análisis del bloque de Dirección.**

Fuente: elaboración propia, a partir de ITQM EFQM MODEL 2020 (página 30).

En las descripciones de cada atributo son sobre las que podemos guiarnos para saber lo que una organización debe demostrar. En la tabla anterior se muestran los enfoques

definidos en los criterios 1 y 2 que son ‘Propósito, visión y estrategia’ y ‘Cultura de la organización y liderazgo’ respectivamente.

ELEMENTOS	ATRIBUTOS	DESCRIPCIÓN
<b>Enfoques.</b>	Sólidamente fundamentados.	Los enfoques tienen una lógica clara con el objetivo de cumplir y responder a las necesidades de sus grupos de interés clave. Están diseñados para que la organización se adapte al futuro.
	Alineados.	Los enfoques apoyan los objetivos del bloque Dirección y están vinculados a otros enfoques relevantes.
<b>Despliegue.</b>	Implantado.	Los enfoques se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna.
	Flexible.	La implantación facilita la agilidad y la adaptación de los enfoques.
<b>Evaluación, revisión y mejora.</b>	Analizado y comprendido.	y Se recoge, comprende y comparte el <i>feedback</i> relativo a la eficacia y eficiencia de los enfoques y su despliegue.
	Asimilado mejorado.	y Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergentes, la medición, el aprendizaje y el <i>benchmarking</i> se utilizan para inspirar la creatividad y generar soluciones innovadoras con el fin de mejorar el rendimiento en los plazos adecuados.

**Tabla 3.3.2: Análisis del bloque de Ejecución.**

Fuente: elaboración propia, a partir de ITQM EFQM MODEL 2020 (página 31).

En la anterior tablase facilita el análisis de los enfoques de los criterios 3,4 y 5 que son implicar a los grupos de interés, crear valor sostenible y gestionar el funcionamiento y la transformación.

ELEMENTOS	ATRIBUTOS	DESCRIPCIÓN
<b>Relevancia y Utilidad.</b>	Relevante.	La organización identifica un conjunto de resultados claramente vinculados con su propósito, visión y estrategia para los grupos de interés clave. Estos resultados se revisan y mejoran a lo largo del tiempo.
	Útil.	Los datos son oportunos, fiables, precisos y adecuadamente segmentados para proporcionar información significativa que ayude a mejorar el funcionamiento y la transformación.
<b>Rendimiento.</b>	Con tendencias.	Existe una evolución positiva o rendimiento sobresaliente sostenido durante el periodo o ciclo estratégico.
	Con objetivos.	Las metas establecidas son relevantes, están alineadas con la estrategia y se alcanzan de manera continuada.
	Comparado.	Hay comparaciones externas relevantes que permiten determinar que el rendimiento está en línea con la estrategia.
	Predictivo.	Las palancas para lograr unos resultados sobresalientes en el futuro están identificadas y se basan en las actuaciones para la transformación, las relaciones causa/efecto, el análisis de datos, los patrones de rendimiento y las medidas predictivas.

**Tabla 3.3.3: Análisis del bloque de Resultados.**

Fuente: elaboración propia, a partir de ITQM EFQM MODEL 2020 (página 32).

En esta tabla podemos facilitar el análisis de los criterios 6 y 7 que se corresponden a la percepción de los grupos de interés y el rendimiento estratégico y operativo.

A continuación, pasaremos a comentar las diferencias a la hora de puntuar con ambos modelos y utilizar la lógica REDER. En primer lugar, hablaremos sobre el modelo EFQM a la Excelencia:

Como nos dice el Documento de Interpretación de la versión 2013 del Modelo EFQM para las Administraciones Públicas “*El principio en que se basa la puntuación con*

REDER indica que cuando el rendimiento de una organización mejora con el paso del tiempo, su puntuación respecto al Modelo aumenta". La asignación de la puntuación con REDER consiste en un 50% de los puntos a los Agentes Facilitadores y el 50% restante a los Resultados, con esto se consigue garantizar la capacidad de la organización para mantener el rendimiento en el futuro.

Cada uno de los 9 criterios del Modelo tienen una ponderación asignada, estas ponderaciones se establecieron en 1991 tras largas consultas en Europa y son revisadas por la EFQM cada cierto tiempo. De manera general, dentro de cada criterio se asigna el mismo peso a todos los subcriterios, sin embargo, existen dos excepciones, al subcriterio 6a se le asigna el 75% del total de los puntos del criterio 6 mientras que al 6b se le asigna el 25%. En el criterio 7 pasa exactamente lo mismo, al criterio 7a le corresponde el 75% y al 7b el 25%. La escala sobre la que se trabaja es de 0 a 1000 puntos.



**Figura 3.3.6: Puntuación con las matrices REDER modelo EFQM 2020.**

Fuente: Institute for Total Quality Management (ITQM).

A continuación, pasamos a ver la puntuación con las matrices REDER en el nuevo Modelo EFQM 2020. La escala sobre la que se trabaja es de 0 a 1000 puntos repartidos entre los 7 criterios del Modelo EFQM.

Las ponderaciones entre cada uno de ellos se reparten de la siguiente forma: posee tres matrices REDER, en los bloques de Dirección y Ejecución se le asigna a cada subcriterio el mismo peso dentro de su criterio, es decir, como el Criterio 1 tiene 100 puntos en total y existen 5 subcriterios, cada uno de ellos representarán 20 puntos sobre el total. Sin embargo, en el bloque de Resultados no existen subcriterios en ninguno de sus criterios (6 y 7) así que, se dividen los 400 puntos correspondientes al bloque por partes iguales entre ambos criterios.

Además, existen 2 reglas a aplicar:

- Bloque de Dirección y bloque de Ejecución: la puntuación global de cada subcriterio no puede ser superior a la puntuación del atributo 'Sólidamente fundamentados' del elemento 'Enfoques' ya que este es el atributo dominante y sirve de límite para la puntuación global del subcriterio.
- Bloque de Resultados: la puntuación global de cada uno de los criterios no puede ser superior a la puntuación del atributo 'Relevante' ya que, en este caso, es este el dominante y sirve de límite para la puntuación global del criterio.

## **4 Autoevaluación, evaluación externas y sistemas de reconocimiento EFQM.**

### **4.1 Autoevaluación del Modelo.**

La Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM) estableció en el año 1992 un modelo de autoevaluación de gestión certificable con el objetivo de que las empresas sean capaces de obtener una visión clara de sus objetivos y metas para optimizar los procesos y procedimientos que estas llevan a cabo. Esta Autoevaluación consiste en un examen global, sistemático y regular de las actividades y resultados de una organización o parte de esta en comparación con el Modelo EFQM.

En una autoevaluación la organización puede obtener una puntuación en una escala de 0-1000. Esta puntuación nos muestra la capacidad que tiene la organización para transformarse y el punto en que se encuentra para alcanzar una gestión sobresaliente. Esto nos permite identificar puntos fuertes y débiles. Además, la autoevaluación es la base para la concesión de los Sistemas de Reconocimiento (Sellos EFQM) de los que hablaremos posteriormente. De igual forma, la autoevaluación debe someterse a una Evaluación Externa para que se valide esta autoevaluación.

Si una organización desea utilizar el Modelo EFQM como instrumento de autoevaluación debe seguir el manual de instrucciones que se encuentra en el esquema lógico REDER.

Para poder realizar la autoevaluación toda organización necesita:

- 1) Determinar los resultados a conseguir como parte de su estrategia.
- 2) Contar con una serie de enfoques para alcanzar los planes previstos.
- 3) Desplegar o implantar estos enfoques adecuadamente.
- 4) Evaluar y revisar los enfoques implantados para poder mejorar su organización.

### **4.2 Evaluación externa.**

Consiste en una evaluación que comienza con un análisis de la información presentada al Comité de Expertos Externos formado por profesiones con una amplia experiencia en gestión y un enorme conocimiento del Modelo EFQM, los cuales analizarán los datos y realizarán una visita a la organización para obtener más datos y contrastarlos con los que recibieron anteriormente. Por último, otorgarán los resultados de su valoración en el Informe de Evaluación Externo, para poder completarlo deberá valorar los aspectos de manera objetiva y poder identificar otros aspectos que no se hayan registrado en el informe de Autoevaluación (este está en manos del Comité de Expertos Externos). Además, una vez realizadas las visitas a la organización y entrevistas, el Comité de Expertos Externos se reúne con el Comité de Autoevaluación para poder comparar sus valoraciones y elaborar el informe. Por último, con esta evaluación se trata de proporcionar recomendaciones a la organización para la mejora continua. En este proceso existen tres fases:

- FASE 1: es la parte en la que el Comité de Expertos Externos y Comité de Autoevaluación contrastan sus opiniones y se ajustan al proceso especificado por el Modelo EFQM.
- FASE 2: en esta se realiza la Evaluación de Criterios que componen el Modelo EFQM.
- FASE 3: es aquí donde se detectan los puntos fuertes y débiles de la organización y de cada una de sus áreas. Tras esto se realizan recomendaciones para solventarlo. Esta es la fase más importante

para poder comparar los puntos que se obtuvieron en la fase de autoevaluación.

Sin embargo, implantar el Modelo EFQM supone un gran compromiso y control por parte de la organización, por lo que se deben fijar los objetivos e indicadores para la futura Evaluación.

### 4.3 Sistemas de reconocimiento. El Sello EFQM.

El Sello EFQM es la única certificación a nivel internacional que es capaz de reconocer la gestión excelente, innovadora y sostenible de las organizaciones. Esto se realiza a través de la evaluación que nos ofrece el Modelo EFQM con la que conseguimos una reflexión estratégica global y una visión de la gestión en la organización para ayudarla a mejorar sus puntos fuertes y aprovechar oportunidades de mejora. Actualmente este sello está formado por más de 700 miembros repartidos por los países europeos y pertenecientes a los sectores existentes, estos miembros son organizaciones con el mismo objetivo: la excelencia organizacional.

¿Cómo solicitamos el Sello EFQM? Para contratar esta evaluación simplemente tenemos que contactar en la página <https://clubexcelencia.org/contacto> para recibir información y una propuesta adecuada a tu caso. Dependiendo del sello EFQM que la organización desee adoptar, la evaluación podrá ser por criterios o por subcriterios, pero en todos los casos se debe utilizar la plataforma EFQM Digital.

- Evaluación por criterios: se puede obtener un Sello EFQM 200 y se realizará siempre de forma online.
- Evaluación por subcriterios: optan a obtener un Sello EFQM 300, 400, 500, 600 o 700. Este proceso se puede realizar tanto presencial, online o mixta.

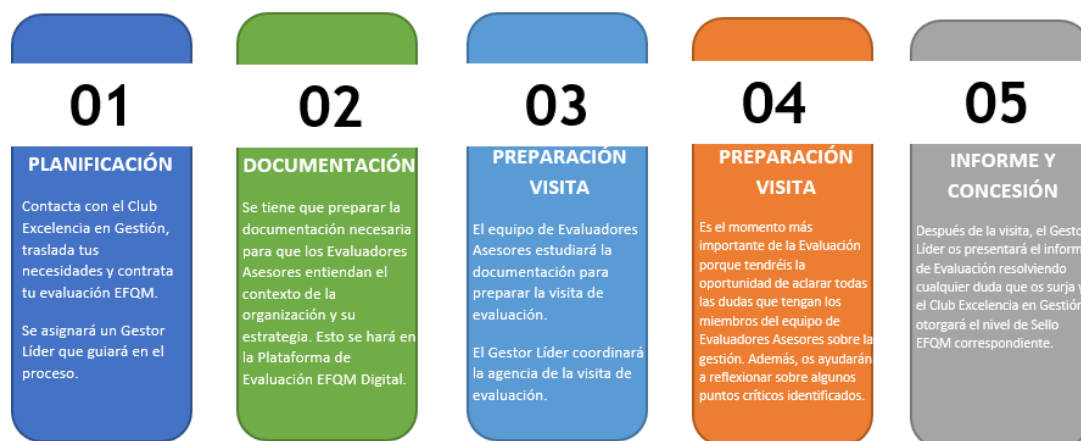


Figura 4.3.1: Fases para conseguir el Sello EFQM.

Fuente: <https://www.clubexcelencia.org/servicios/reconocimiento-y-premios/sello-efqm-2020?provincia=ES-CA&sector=Tercer%20Sector&sello=>

Estas fases tienen una duración de aproximadamente dos años, por lo que estamos hablando de un proceso largo y costoso para conseguir llegar a un modelo que solo tiene validez de dos años, pero este modelo puede abrir grandes puertas y posicionar a la organización en el marco europeo.



Además, para las organizaciones existen determinadas ventajas cuando se obtiene un Sello EFQM:

- 1) Prestigio: el Sello EFQM refuerza la imagen y la posición de las organizaciones excelentes, innovadoras y sostenibles.
- 2) Confianza: aumenta la confianza de las partes que se encuentren involucrados en la organización y se preocupan por la excelencia, innovación y sostenibilidad.
- 3) Competitividad: con el aumento de la competitividad de la organización conseguimos diferenciarnos ante los competidores.
- 4) Aprendizaje: te facilita el conocimiento del estado de tu empresa y a establecer planes de acción tras el análisis.
- 5) Compromiso: incrementa la satisfacción, el compromiso y el orgullo de las personas que se encuentran en tu organización, es decir, consigues que estas personas se involucren con los objetivos y valores de la empresa.

En resumen, las principales ventajas de obtener este reconocimiento son: fortalecer la imagen de la organización, identificar y priorizar las oportunidades de mejora, potenciar el orgullo de pertenencia, incrementar la competitividad y consolidar la confianza de los clientes (EFQM Modelo, 2ª edición).

Existen un total de seis niveles de Sello EFQM que son los que logran ayudar a las organizaciones a demostrar su avance el sello 600 y 700 aparecieron tras la puesta en marcha del nuevo Modelo EFQM 2020.



Figura 4.3.2: Fases para conseguir el Sello EFQM.

Fuente: <https://www.clubexcelencia.org/servicios/reconocimiento-y-premios/sello-efqm-2020?provincia=ES-CA&sector=Tercer%20Sector&sello=>

A partir de esta clasificación de las empresas, he elaborado una investigación con las empresas españolas que poseen este certificado.

## Parte empírica.

### 5 Metodología.

La metodología de la parte empírica del trabajo ha sido realizada con un enfoque cuantitativo a través del mapa virtual que se encuentra en la página "<https://clubexcelencia.org/servicios/reconocimiento-y-premios/sello-efqm-2020>" de manera que he clasificado en un Excel todos los sellos existentes del Modelo EFQM 2020.

Primero, he clasificado por sectores y he detallado cuántos existen de cada uno de ellos para poder destacar el sector más importante a nivel nacional.

Después, he realizado una selección de las provincias que más destacan en nuestro país. Estas provincias han sido: Andalucía, Cataluña, Comunidad Valenciana y Comunidad de Madrid a través de esto también destacaremos qué sello es más predominante en cada una de ellas y analizaremos alguna de las empresas más importantes.

Por último, veremos de forma global estas cuatro provincias para poder destacar cuál de ellas tiene mayor grado de excelencia a nivel comunitario en nuestro país.

Para ayudarnos con las explicaciones he elaborado diferentes gráficos que nos permiten ver de forma más clara y detallada cada uno de los elementos que procederé a explicar.

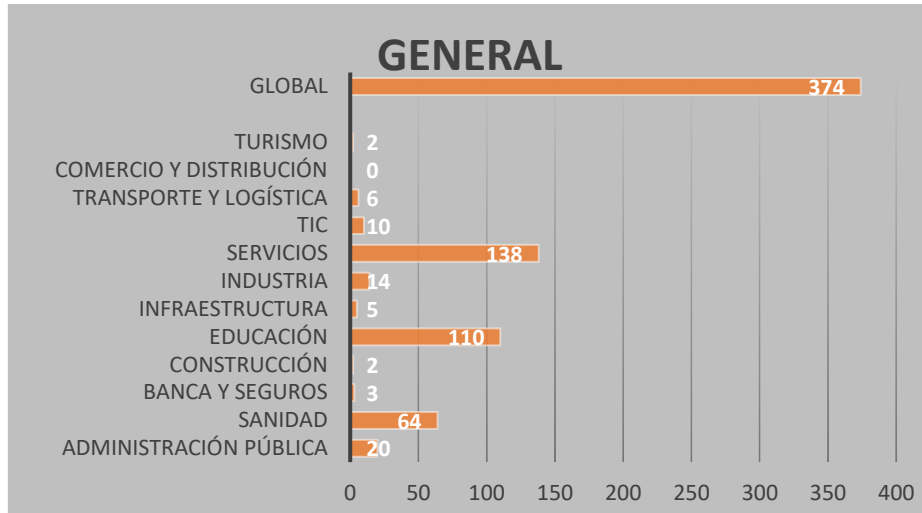
Comenzaremos por los sectores y sellos a nivel nacional para tener una visión global del conjunto y así ver detalladamente cada uno de los sectores.

A continuación, pasaremos con las provincias que he seleccionado para el estudio. Comenzaremos con Andalucía, en este caso, en lugar de ver cuántos sellos existen en cada uno de los sectores veremos cuántos sellos de cada tipo hay en cada una de las provincias para determinar cuál es la provincia que mayor número de sellos de reconocimiento a la excelencia EFQM posee. A esta le seguirán Cataluña, Comunidad Valenciana y Comunidad de Madrid y, por último, haremos un análisis de estas 4 provincias en general para identificar algunas conclusiones.



## 6 Descripción del estado actual de los sistemas de reconocimiento en España.

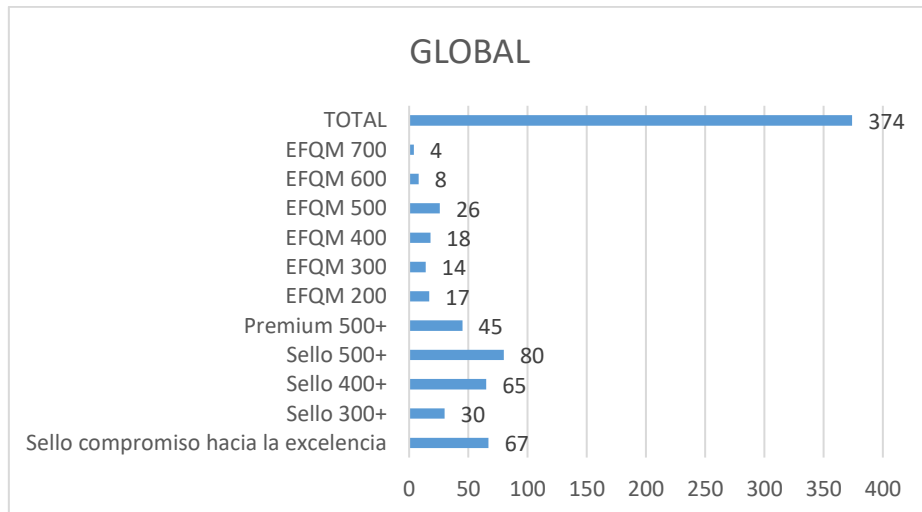
En cuanto a los sectores en España tenemos:



**Figura 6.1: estudio general de los sectores a nivel nacional.**

*Fuente: elaboración propia.*

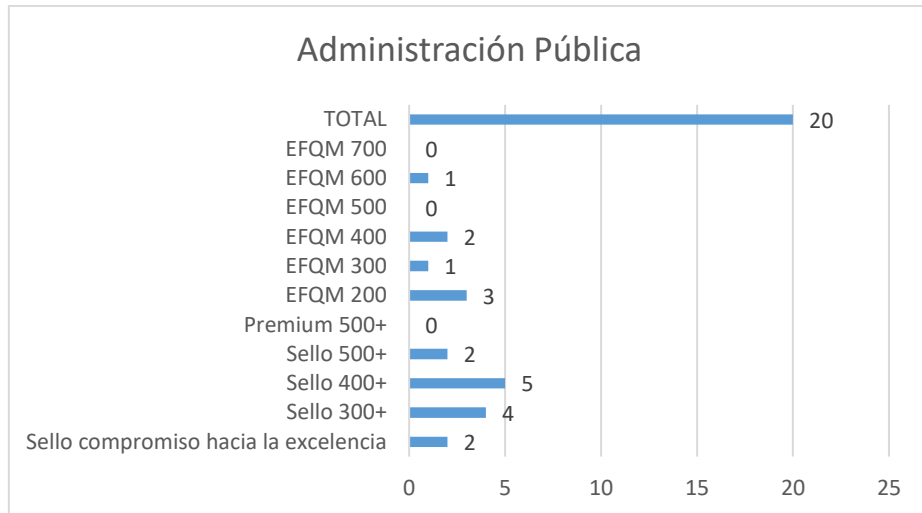
De manera general comprobamos que existen un total de 374 empresas con reconocimiento de calidad en España. Los sectores que más destacan son el sector servicio con 138 empresas, el sector educación con 110 y sanidad con 64. Mientras que los demás se mantienen todos en un rango de 0 a 20 empresas en cada uno de ellos.



**Figura 6.2: estudio general de los sellos a nivel nacional.**

*Fuente: elaboración propia.*

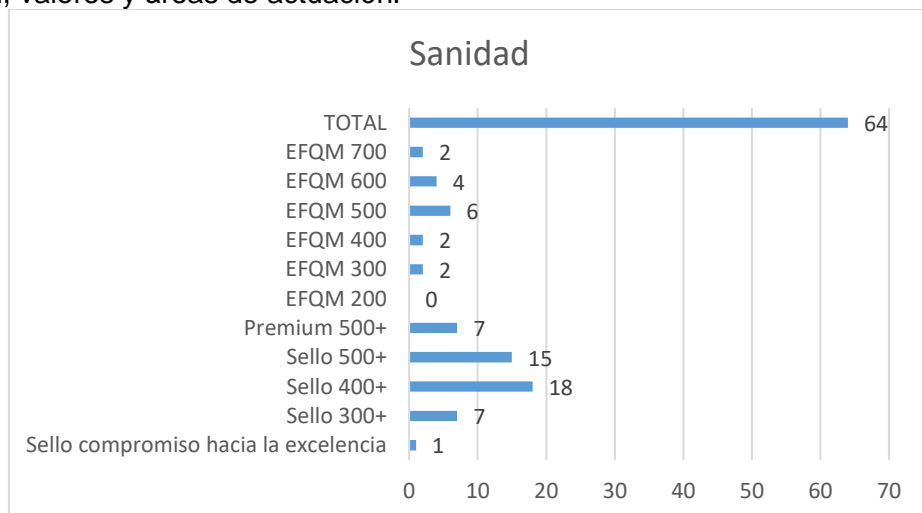
En esta gráfica están representados el número de sellos que más abundan en nuestro país. Tenemos un total de 374 sellos al igual que las empresas. Los sellos que más abundan en nuestro país son el sello 500+, el sello 400+ y el sello de compromiso hacia la excelencia, mientras que los demás se mueven en una escala de 0 a 45 y son los de mayor categoría los que menos abundan en nuestro país



**Figura 6.3: sector Administración Pública a nivel nacional.**

*Fuente: elaboración propia.*

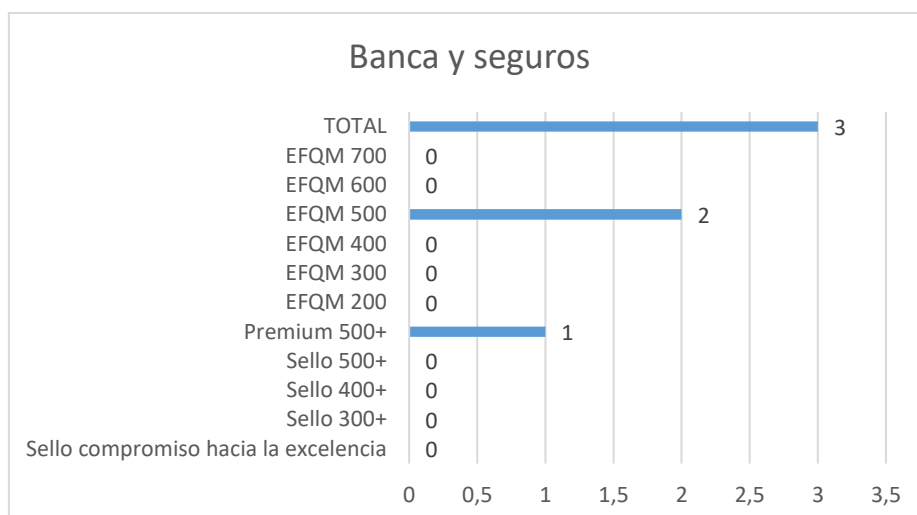
Como podemos comprobar, existen un total de 20 sellos EFQM en España de los cuales destaca el Sello 400+ con 5 empresas de este sector que se encuentran aquí recogidas donde podemos mencionar, por ejemplo, a la empresa Móstoles Desarrollo en cuya página web encontramos información acerca de su misión, visión, valores y áreas de actuación.



**Figura 6.4: sector Sanidad a nivel nacional.**

*Fuente: elaboración propia.*

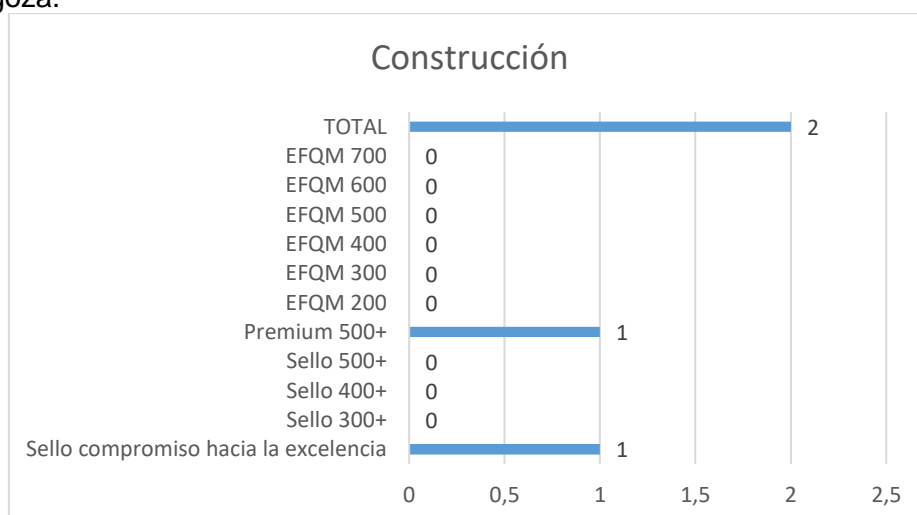
Vemos ahora como existe un gran número de empresas reconocidas como excelentes, pero al igual que en la gráfica anterior destaca el sello 400+ con 18 empresas reconocidas. Aquí vamos a mencionar, por ejemplo, al Hospital Perpetuo Socorro ubicado en Las Palmas. También destacaré la presencia de 2 empresas que han obtenido el sello EFQM 700, estas son: el Hospital Universitario Fundación Jiménez Díaz en Madrid y Umivale Activa en Valencia. Hablaré posteriormente un poco más de ellos ya que se encuentran en las provincias que he estudiado con mayor detalle.



**Figura 6.5: sector Banca y seguros a nivel nacional.**

*Fuente: elaboración propia.*

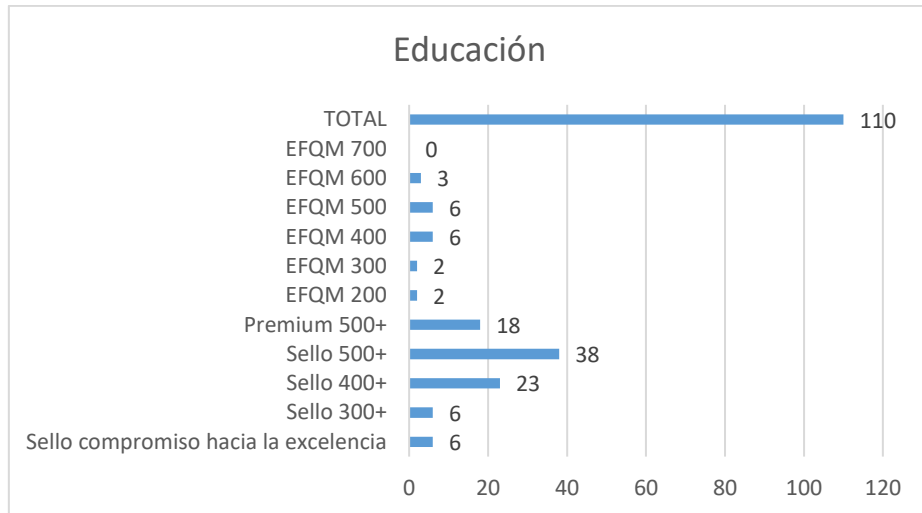
En este caso, nos encontramos con un escaso número de empresas solo 3 que poseen certificado de excelencia, sin embargo, 2 de ellas están incluidas en el sello EFQM 500 que, aunque no sea la categoría más alta se encuentra en el podio. Estas son: CAIXABANK ASSET MANAGEMENT SGIIC en Madrid e IBERCAJA en Zaragoza.



**Figura 6.6: sector Construcción a nivel nacional.**

*Fuente: elaboración propia.*

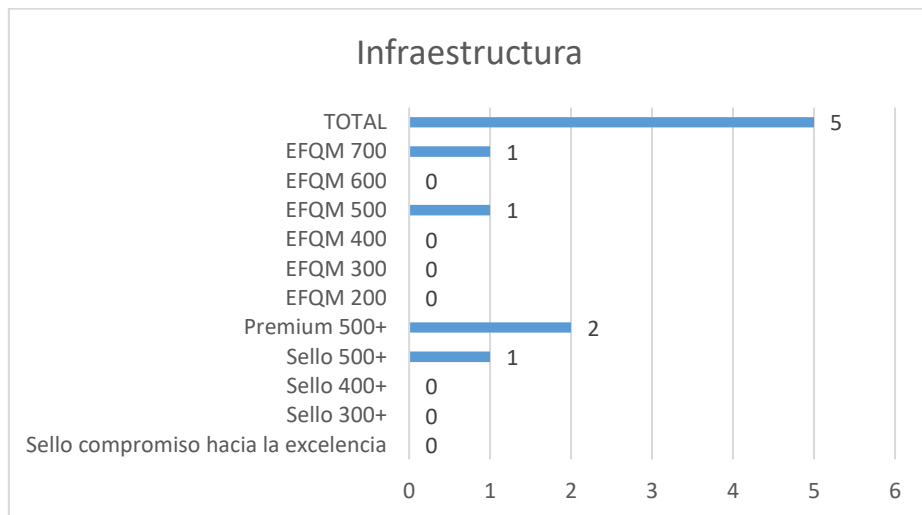
En este sector de la Construcción nos encontramos con menos aún que en el anterior, solo existen 2 empresas que poseen certificado a la excelencia y ninguna de ellas se encuentra en un alto rango.



**Figura 6.7: sector Educación a nivel nacional.**

*Fuente: elaboración propia.*

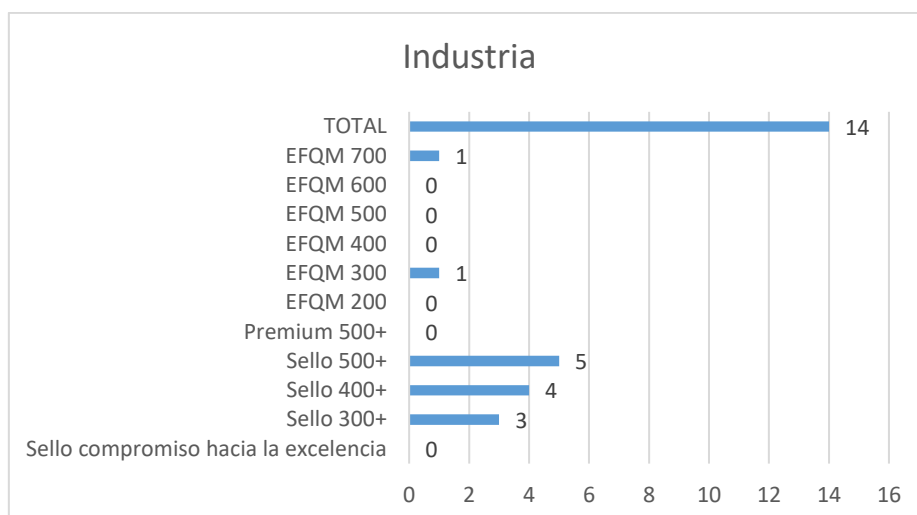
Este es uno de los sectores con mayor cantidad de empresas registradas con el certificado de excelencia, donde 38 poseen el sello 500+, pero 3 de ellas poseen el sello EFQM 600. Al ser estas tres últimas más importantes, las nombraremos para que quede constancia de ellas: Grupo Sorolla Educación en Valencia, Universidad de Granada-Biblioteca y Universidad de Sevilla-Biblioteca.



**Figura 6.8: sector Infraestructura a nivel nacional.**

*Fuente: elaboración propia.*

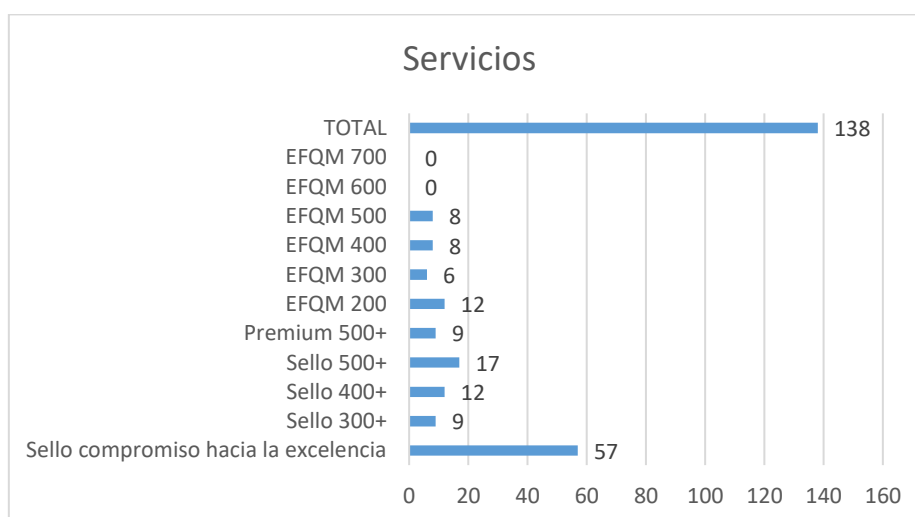
En este sector nos encontramos con solo 5 empresas con sello EFQM, sin embargo, una de ellas posee el certificado EFQM 700, esta es Enagas, una empresa de Madrid, en su página web encontramos proyectos en colaboración con el medioambiente y la sostenibilidad. Además, podemos ver un apartado en el que nos explica que esta empresa contribuye a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU que hemos visto a lo largo del documento e incorpora un código ético que garantiza la separación de sus actividades.



**Figura 6.9: sector Industria a nivel nacional.**

*Fuente: elaboración propia.*

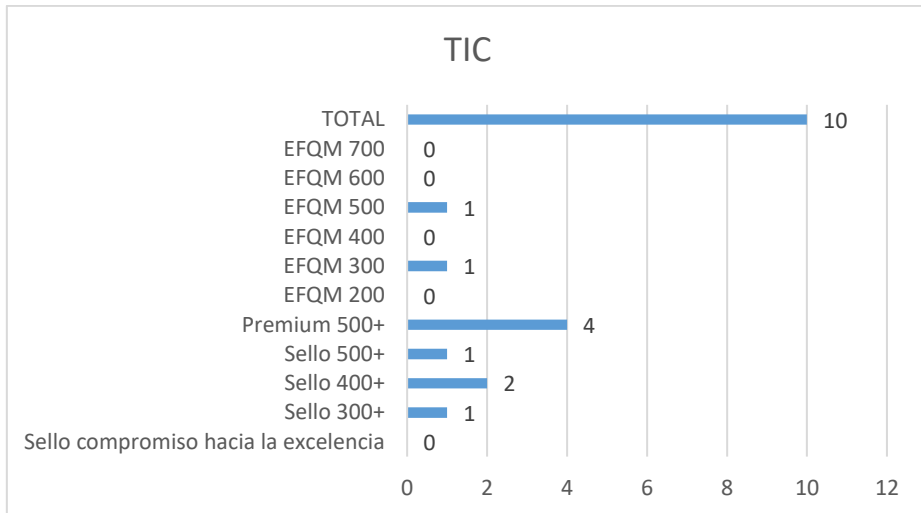
En este gráfico vemos que existen un total de 14 empresas que poseen sello EFQM. Aquí también destaca una, la misma que en el sector anterior ya que esta se clasifica en ambos con un sello EFQM 700.



**Figura 6.10: sector Servicio a nivel nacional.**

*Fuente: elaboración propia.*

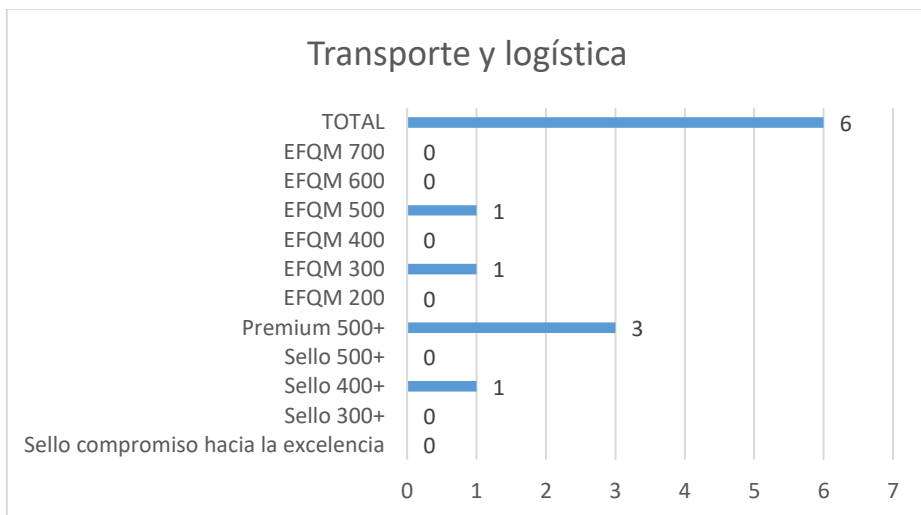
El sector servicio es el que mayor número de empresas incluidas en este certificado posee, sin embargo, ninguna se cuenta con un sello EFQM 700, pero sí que existen 8 con uno EFQM 500: Academia Axon en Santa Cruz de Tenerife, Academia de Desarrollo Formativo en Las Palmas, Asociación Nuevo Horizonte en Madrid, Euroformac en Málaga, Fundación Prode en Córdoba, Parc D Atraccions Tibidabo en Barcelona...



**Figura 6.11: sector TIC a nivel nacional.**

*Fuente: elaboración propia.*

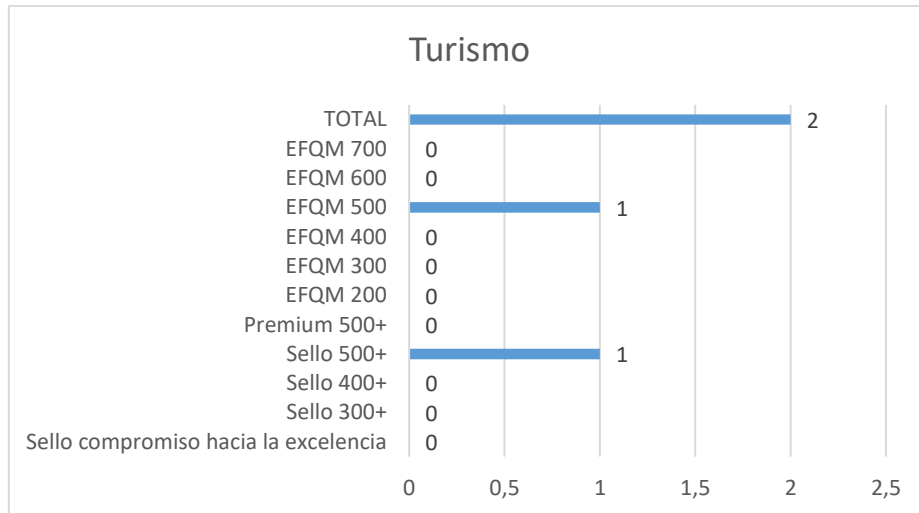
Vemos un total de 10 empresas en este sector TIC y a solo una de ellas con un sello EFQM 500, se trata de ENAIRE, una empresa situada en Madrid que se dedica a la navegación aérea en España. Además, esta posee el compromiso de Responsabilidad Social Empresarial.



**Figura 6.12: sector Transporte y logística a nivel nacional.**

*Fuente: elaboración propia.*

Aquí comprobamos que existen 15 empresas a las que le han sido otorgados estos sellos de reconocimiento a la excelencia. La mitad de ellas poseen el sello Premium 500+, mientras que destaca ENAIRE de nuevo con el sello EFQM 500 porque está incluida en ambos sectores.



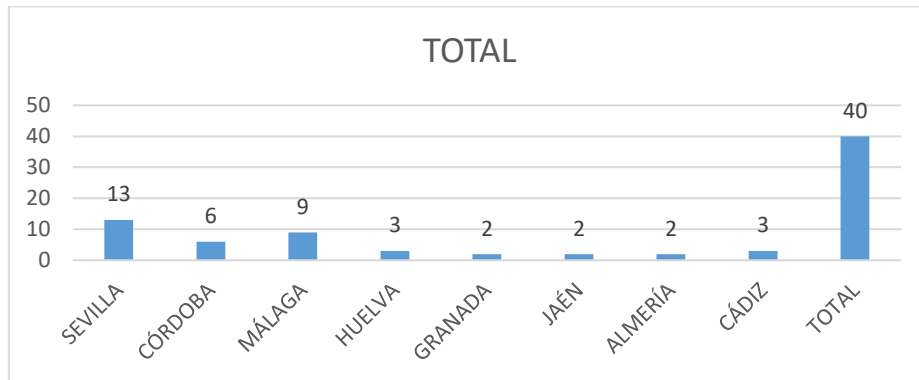
**Figura 6.13: sector Turismo a nivel nacional.**

*Fuente: elaboración propia.*

Aquí existen solo dos empresas, pero una de ellas posee el sello EFQM 500: Parc D Atraccions Tibidabo en Barcelona que también se incluye en este sector.

Faltaría por mencionar el sector Comercio y distribución, pero no he realizado gráficas porque no hay sellos de reconocimiento de excelencia en ninguno de sus sectores.

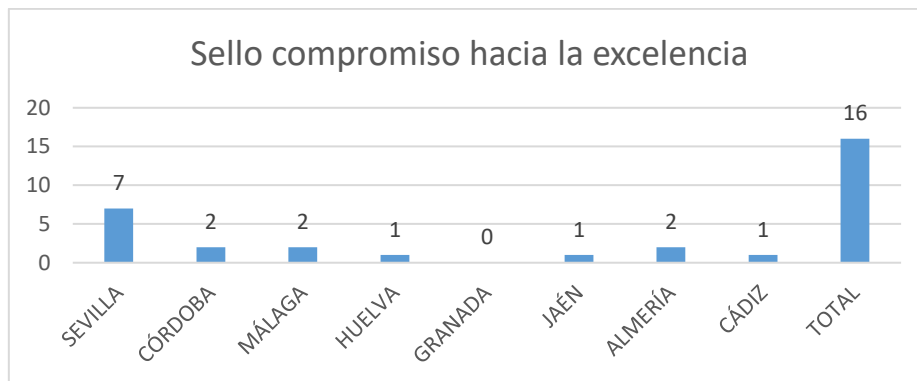
Como hemos comentado anteriormente, pasaremos al análisis de los sellos EFQM en Andalucía:



**Figura 6.14: totalidad de sellos EFQM en Andalucía.**

*Fuente: elaboración propia.*

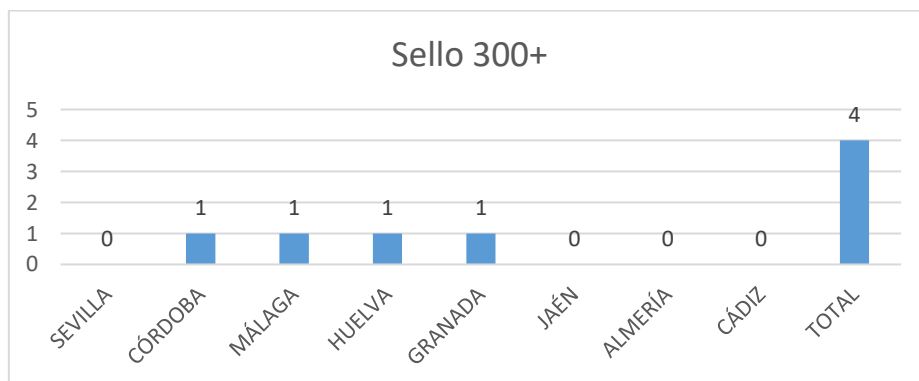
Según el gráfico vemos que existen un total de 40 organizaciones reconocidas con alguno de los sellos EFQM. En cuanto a cantidad de sellos por provincia destacamos a Sevilla con 13 en total a esta le sigue la provincia de Málaga con 9 organizaciones reconocidas y en tercer lugar Córdoba con 6. Las provincias restantes poseen entre 2 y 3 organizaciones reconocidas con algún sello, entre ellas Granada, que cuenta con solo 2 sellos, pero uno de ellos es el sello EFQM 600, el segundo más alto de la clasificación de estos.



**Figura 6.15: sello compromiso hacia la excelencia en Andalucía.**

*Fuente: elaboración propia.*

Como representa el gráfico anterior vemos que existen un total de 16 sellos, pero destaca Sevilla, la capital de Andalucía con 7, casi la mitad de este total.

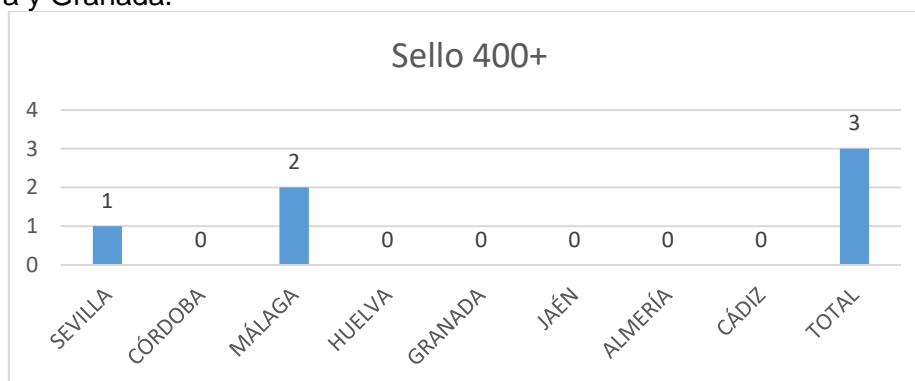


**Figura 6.16: sello 300+ en Andalucía.**

*Fuente: elaboración propia.*



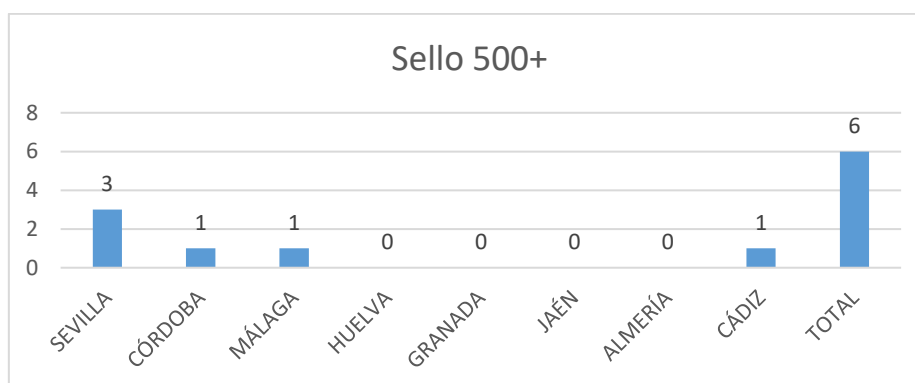
En este caso, sin embargo, nos encontramos con un total de 4 sellos 300+ que se encuentran repartidos equitativamente entre las provincias de Córdoba, Málaga, Huelva y Granada.



**Figura 6.17: sello 400+ en Andalucía.**

*Fuente: elaboración propia.*

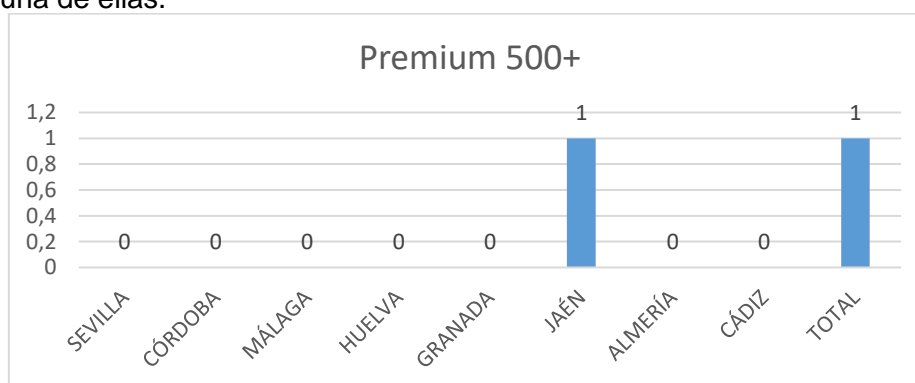
En Andalucía hay solamente 3 sellos 400+ dos se encuentran en Málaga y el otro en Sevilla mientras que las demás provincias no poseen ninguno de este tipo.



**Figura 6.18: sello 500+ en Andalucía.**

*Fuente: elaboración propia.*

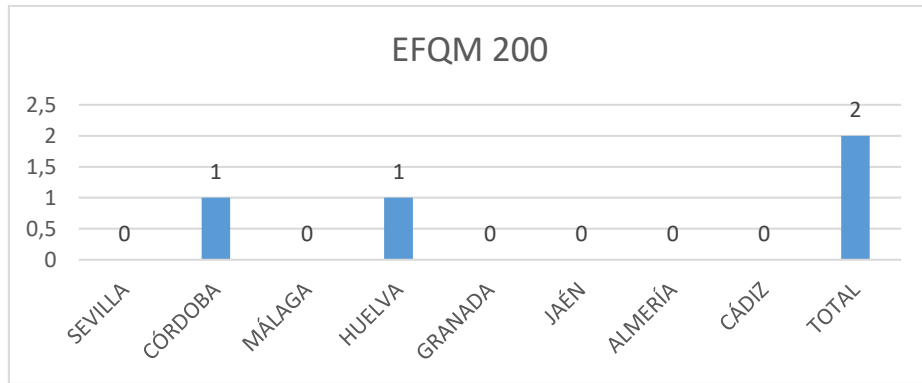
De este tipo de sello Andalucía cuenta con 6, repartidos de la siguiente forma, la mitad de ellos en Sevilla y los demás en Córdoba, Málaga y Cádiz, habiendo uno en cada una de ellas.



**Figura 6.19: sello Premium 500+ en Andalucía.**

*Fuente: elaboración propia.*

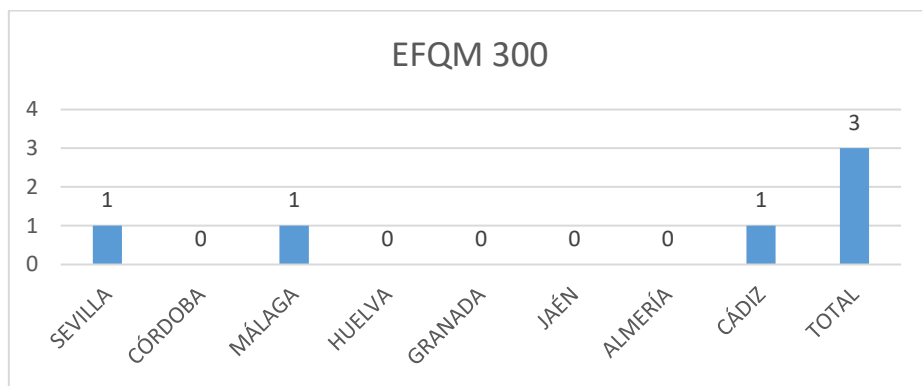
En este caso, existe un único sello Premium 500+ en Andalucía y se encuentra en la provincia de Jaén.



**Figura 6.20: sello EFQM 200 en Andalucía.**

*Fuente: elaboración propia.*

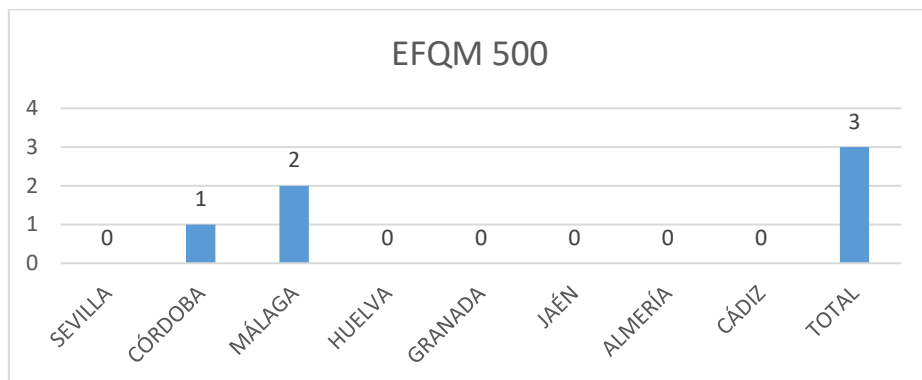
A continuación, pasamos a comentar el sello EFQM 200, del cual solo hay dos en toda la Comunidad Autónoma encontrándose repartidos en Córdoba y Huelva.



**Figura 6.21: sello EFQM 300 en Andalucía.**

*Fuente: elaboración propia.*

Del sello EFQM 300 tenemos 3 en toda la Comunidad Autónoma, habiendo uno en cada una de las siguientes provincias: Sevilla, Málaga y Cádiz.



**Figura 6.22: sello EFQM 500 en Andalucía.**

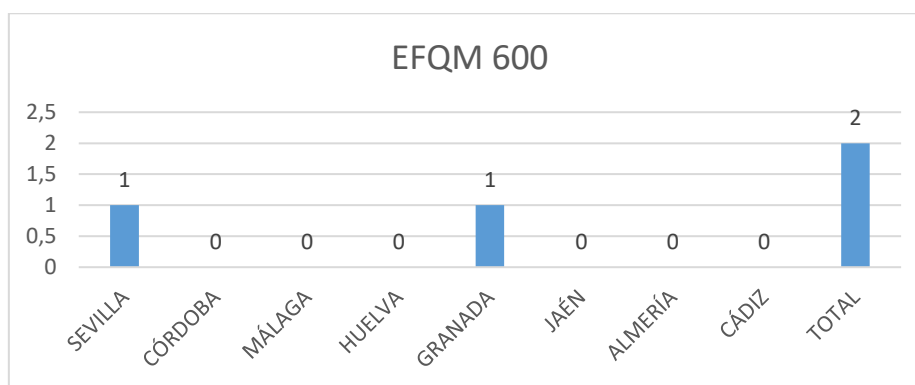
*Fuente: elaboración propia.*

En este caso, Andalucía cuenta con tres sellos EFQM 500 dos en Málaga y otro en Córdoba. A partir de este momento, comentaremos las empresas que se encuentran certificadas con los sellos que estamos señalando para conocer mayor información acerca de ellas.

En Córdoba se trata de la Fundación PRODE, esta organización está orientada a mejorar la calidad de vida de las personas que poseen discapacidad intelectual, promoviendo su inserción laboral y que estas puedan tener las mismas oportunidades que el resto de los ciudadanos, la fundación cuenta con un claro propósito, visión y valores y diferentes principios de actuación para lograr sus

objetivos, y además adoptan la Responsabilidad Social Corporativa. En materia de EFQM sabemos que estas cualidades son muy importantes a la hora de implantar el modelo.

En Málaga están reconocidos el colegio Salliver y EUROFORMAC. El Colegio Salliver persigue un claro propósito “Crecer en confianza”, está entre los 100 mejores colegios de España, destaca por su nivel académico, su enseñanza plurilingüe para otorgar mayores oportunidades a sus alumnos, de formación integral y de diversas instalaciones donde realizar cualquier tipo de actividad. EUROFORMAC ofrece servicios de formación a medida para las Administraciones Públicas, empresas y particulares, esta organización está en constante búsqueda de metodologías y herramientas para poder ejercer una mejora continua de sus servicios que mejoren la experiencia de sus alumnos adaptando cada uno de sus soportes a los cambios existentes.

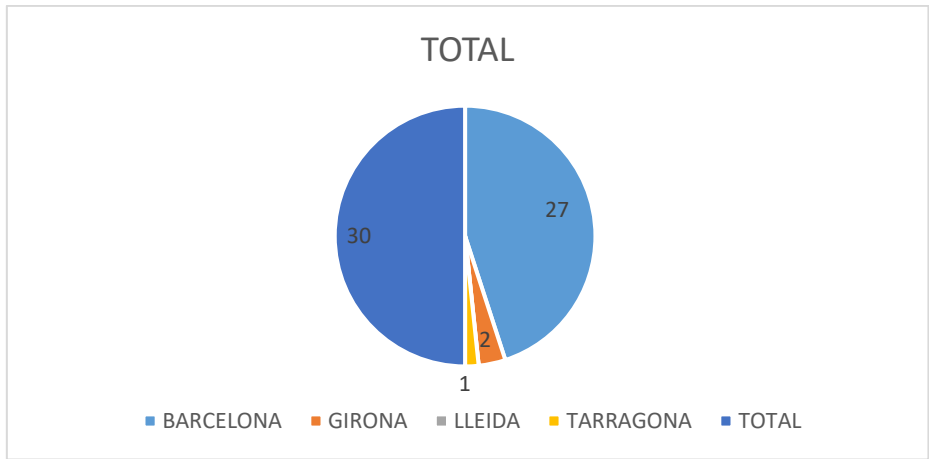


**Figura 6.23: sello EFQM 600 en Andalucía.**

*Fuente: elaboración propia.*

En este caso, nos encontramos con solo dos empresas reconocidas con el sello EFQM 600, estas empresas se encuentran en la provincia de Granada y Sevilla, se trata de la Universidad de Granada-Biblioteca y la Universidad de Sevilla-Biblioteca. La Biblioteca de la Universidad de Sevilla ha sido reconocida hace muy poco, concretamente el 11 de mayo de 2022 gracias a los avances y progresos positivos de esta con un total de 633 puntos destacando el esfuerzo de esta biblioteca por identificar las necesidades y expectativas de la comunidad a la que presta servicio, también dispone de un sistema de gestión de la información para la toma de decisiones y ha obtenido muy buenos resultados en los indicadores relativos a la creación de valor sostenible, la Biblioteca de la Universidad de Sevilla ha sido la segunda en recibir este Sello ya que la de Granada lo obtuvo con anterioridad concretamente en el año 2021. Este sello les confiere a ambas el reconocimiento de su excelente gestión, innovadora y sostenible. Además, el Modelo y su evaluación las ayudará a potenciar sus puntos fuertes y a aprovechar las oportunidades de mejora que se les presente.

Una vez realizado el análisis de la comunidad andaluza, pasaremos a ver Cataluña y los sellos que existen en cada una de sus cuatro provincias: Barcelona, Girona, Lleida y Tarragona.



**Figura 6.24: totalidad de sellos EFQM en Cataluña.**

*Fuente: elaboración propia.*

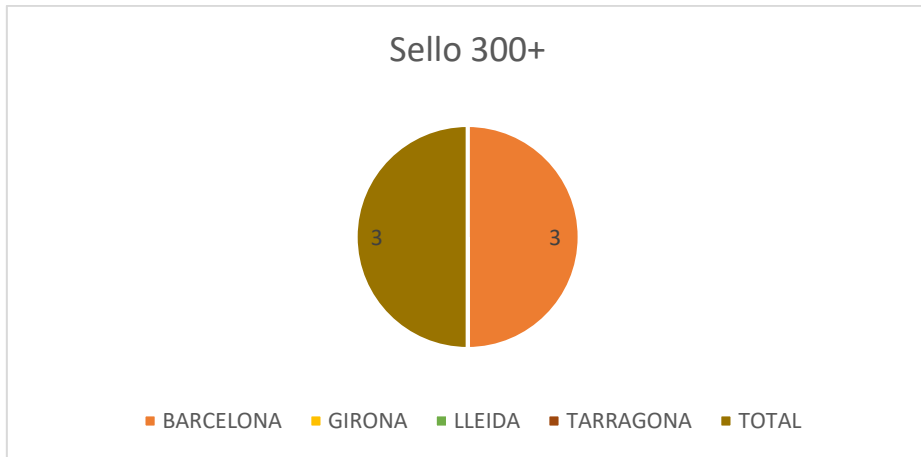
Los sellos que se han repartido en la Comunidad Autónoma de Cataluña son 30. Casi todos ellos se encuentran en la provincia de Barcelona, 27 en concreto, por lo que esta provincia destaca entre las demás, sin embargo, solo existe un sello EFQM 600 y este se encuentra en Tarragona, por lo que esta provincia no destaca en cantidad, pero si posee la clasificación más alta de toda la Comunidad Autónoma. En comparación con Andalucía, vemos que los sellos están mucho menos repartidos entre sus provincias destacando solo una de ellas.



**Figura 6.25: sello compromiso hacia la excelencia en Cataluña.**

*Fuente: elaboración propia.*

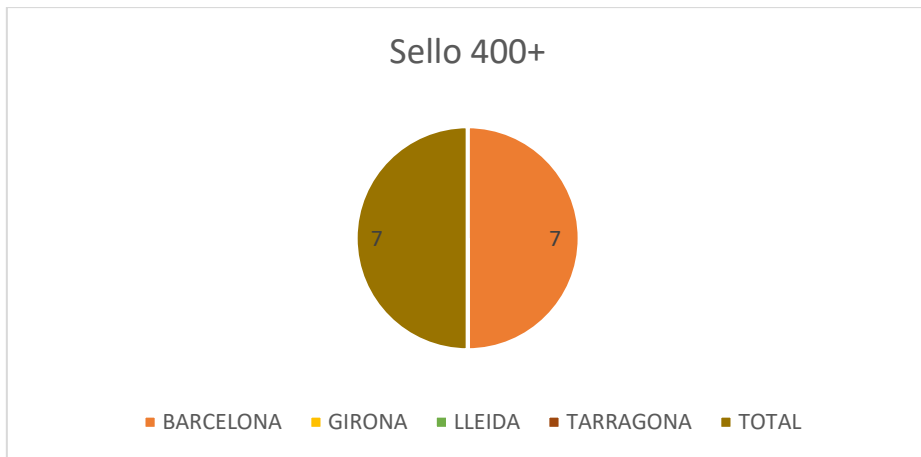
En el gráfico vemos la clasificación de este sello en las distintas provincias, quedando Girona con uno y Barcelona con los tres restantes, quedando un total de 4 sellos en toda la Comunidad Autónoma de sello compromiso hacia la excelencia.



**Figura 6.26: sello 300+ en Cataluña.**

*Fuente: elaboración propia.*

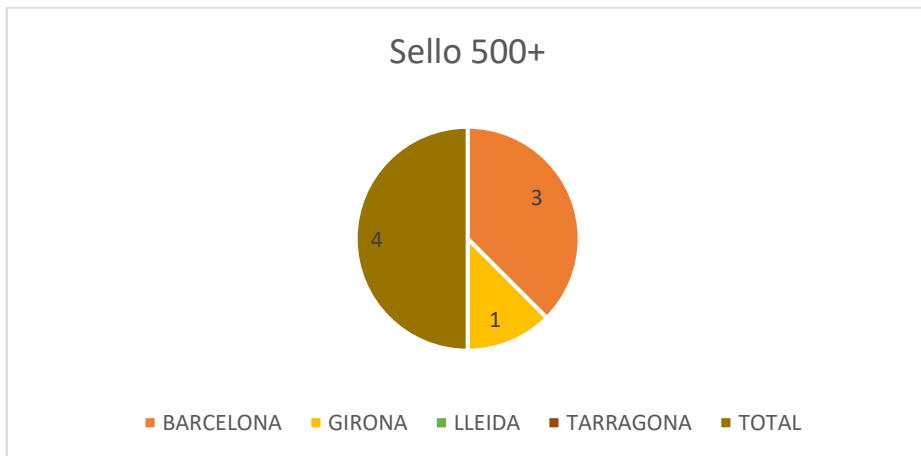
Resulta interesante lo que vemos en esta gráfica, aunque lo veremos a lo largo de nuestro análisis numerosas veces. Del sello 300+ existen un total de 3 organizaciones, pero las 3 se encuentran en Barcelona, las demás provincias no poseen ninguna organización reconocida.



**Figura 6.27: sello 400+ en Cataluña.**

*Fuente: elaboración propia.*

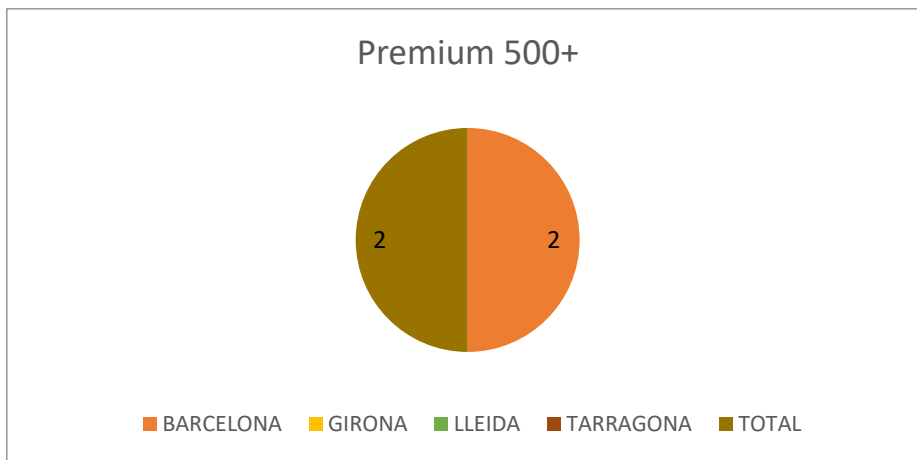
Al igual que aquí también vemos una igualdad entre el total y las empresas reconocidas con el sello 400+ en la provincia de Barcelona, por lo tanto, las demás provincias siguen sin contar con ninguna organización de este tipo.



**Figura 6.28: sello 500+ en Cataluña.**

*Fuente: elaboración propia.*

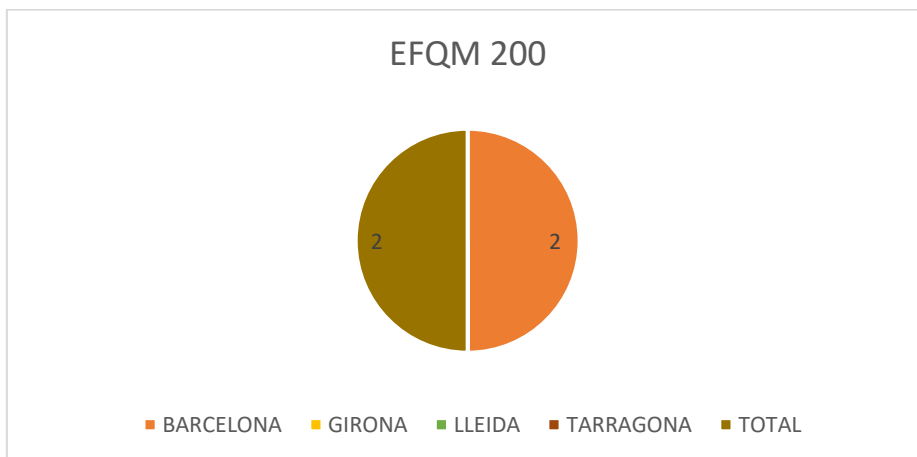
En esta figura, observamos una igualdad con la primera, ya que existen un total de 4 sellos repartidos entre las diferentes provincias de Cataluña, siendo estas Girona con uno de los sellos y la otra Barcelona con los 3 restantes.



**Figura 6.29: sello Premium 500+ en Cataluña.**

*Fuente: elaboración propia.*

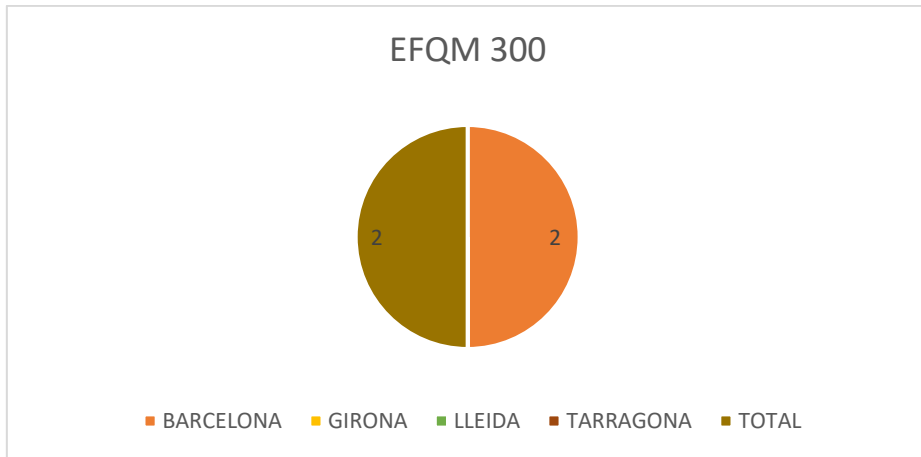
Vemos de nuevo la igualdad entre la totalidad y los sellos existentes en la provincia de Barcelona, existen 2 sellos Premium 500+ ubicados ambos en ella.



**Figura 6.30: sello EFQM 200 en Cataluña.**

*Fuente: elaboración propia.*

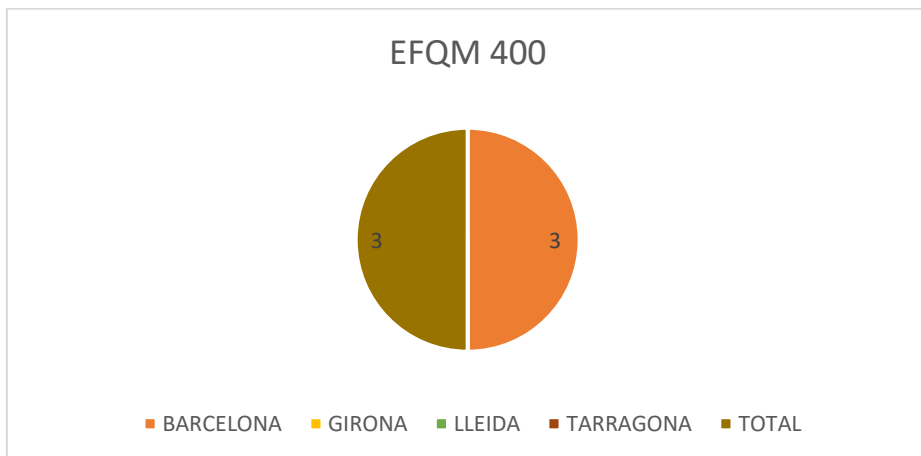
Al igual que el anterior, el sello EFQM 200 también tiene una presencia de 2 sellos en toda la comunidad catalana y están los dos en la provincia de Barcelona.



**Figura 6.31: sello EFQM 300 en Cataluña.**

*Fuente: elaboración propia.*

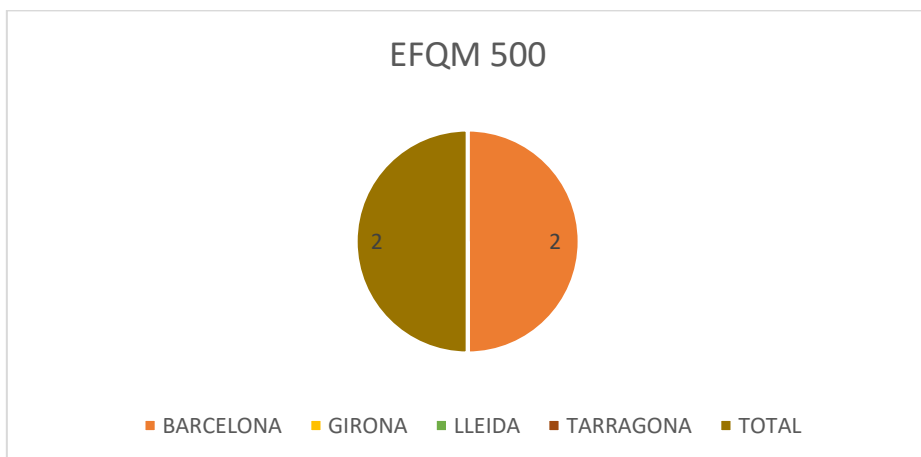
Como dije anteriormente, lo ocurrido en las gráficas respecto al total y Barcelona, se repite constantemente. De nuevo ocurre lo mismo que en la anterior.



**Figura 6.32: sello EFQM 400 en Cataluña.**

*Fuente: elaboración propia.*

Con el sello EFQM 400 sigue el mismo patrón que en los anteriores, dos en total y dos en Barcelona.

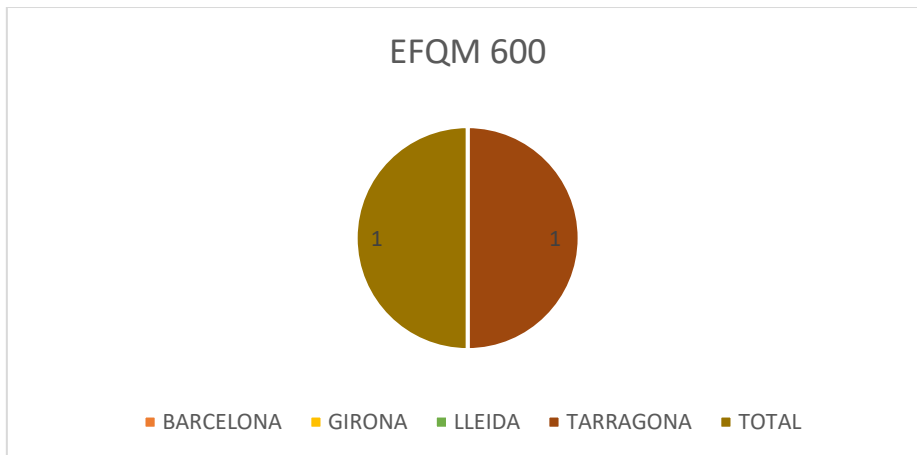


**Figura 6.33: sello EFQM 500 en Cataluña.**

*Fuente: elaboración propia.*

En el sello EFQM 500 vuelve a repetirse la misma tendencia de 2 para 2. En este caso, al tratarse del tercer sello más alto en la clasificación de estos, procederemos a ver qué empresas lo poseen y hablaremos un poco sobre su actividad. Se trata de

las empresas SOLA PALCAM y Parc D Atraccions Tibidadbo. La organización SOLA PALCAM se trata de una escuela que va desde la educación infantil hasta ciclos formativos, todos ellos de manera concertada, recibieron el sello EFQM 500 en el año 2021 y se trata de una escuela comprometida a la formación integral de sus alumnos. SOLA PALCAM ofrece una formación personalizada a cada alumno y se fundamenta en esfuerzo, superación, exigencia y transmisión de valores humanos con inspiración cristiana, como dice en su página web: “*Educamos para aprender a saber y para aprender a convivir*”. Ahora pasamos a ver el Parc D Atraccions Tibidadbo el cual posee 4 ejes estratégicos que lo han llevado a poseer este sello: un compromiso educativo de ciencia, tecnología y medioambiente, además es solidario teniendo iniciativas sociales, apoyando a colectivos menos favorecidos y respetando el entorno con el que convive, las experiencias, por último, posee compromiso con el medioambiente siendo la sostenibilidad uno de sus 4 ejes estratégicos como ya hemos mencionado, ya que trabajan con 3 áreas relacionadas con el medioambiente: movilidad y accesibilidad promoviendo el uso del transporte colectivo, biodiversidad con el mantenimiento de la vegetación autóctona del parque y, por último, fomentan la reducción de los residuos y el control del consumo eléctrico y del agua realizando acciones de mejora.



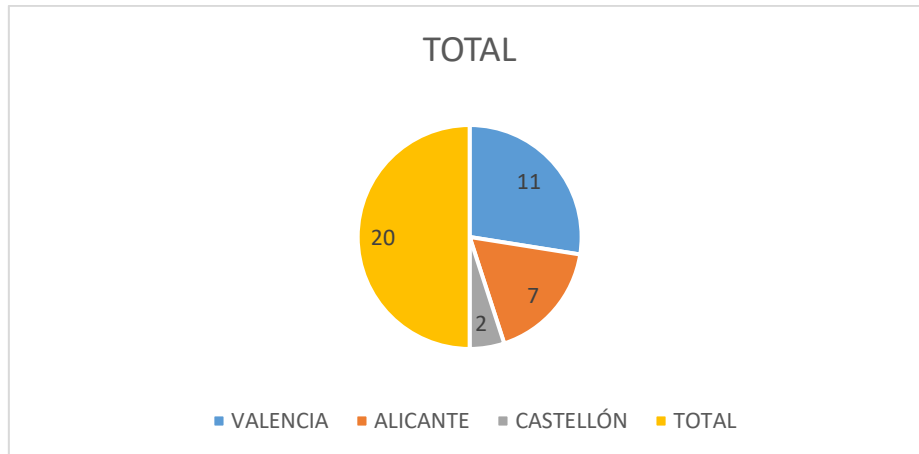
**Figura 6.34: sello EFQM 600 en Cataluña.**

*Fuente: elaboración propia.*

En este caso vemos la misma igualdad que anteriormente, sin embargo, ahora la organización que posee el sello EFQM 600 se encuentra en la provincia de Tarragona, que es como hemos podido comprobar, el único sello que se encuentra en esta provincia. La organización poseedora de este se trata de la Diputació de Tarragona, es el primer ente público de Europa que obtiene el sello de reconocimiento a la excelencia EFQM 600 concretamente del 30/03/2022 siendo valorado su sistema de gestión, su proceso participativo para definir el Plan de Mandato de la institución y la implicación de las personas que trabajan en él y ha sido reconocida como una gestión excelente, innovadora y sostenible de la organización y sus organismos autónomos. Se ha considerado que se cumplen los criterios y se han adaptado al nuevo modelo EFQM 2020. En su Plan de Mandato se especifica su propósito, visión y valores, así como los retos a conseguir siendo estos: el liderazgo del ecosistema en la búsqueda del bien común, la transformación digital, la evolución organizativa y cultural y el enfoque a servicios para mantener una escucha permanente y activa hacia los municipios.

El siguiente paso será analizar cada una de las provincias de la Comunidad Valenciana y sus correspondientes sellos en cada una de ellas.



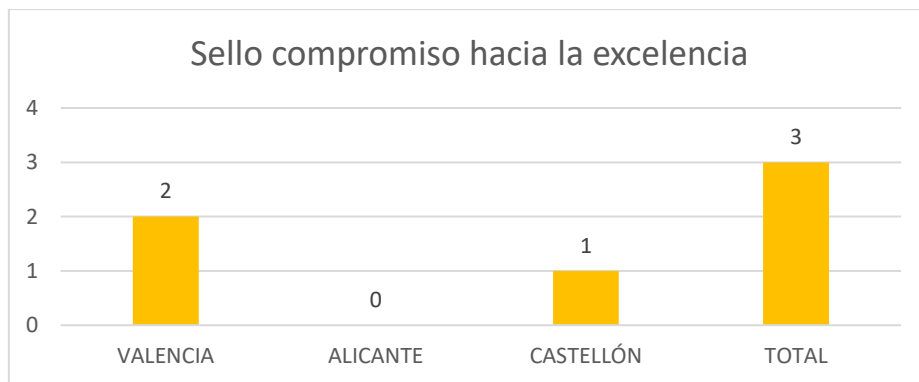


**Figura 6.35: totalidad de sellos EFQM en Comunidad Valenciana.**

*Fuente: elaboración propia.*

Como podemos comprobar en el gráfico anterior, existen un total de 20 sellos, distribuidos en toda la Comunidad Valenciana, sin embargo, es Valencia la provincia que mayor número de sellos posee, más de la mitad del total, exactamente 11 sellos, entre ellos se encuentra el de mayor categoría en la clasificación de estos, el sello EFQM 700. Mientras tanto, Alicante consta de 7 sellos y Castellón con solamente 2. Podemos contrastar con las dos Comunidades Autónomas anteriores, que son las capitales de cada comunidad las que mayor número de certificaciones poseen.

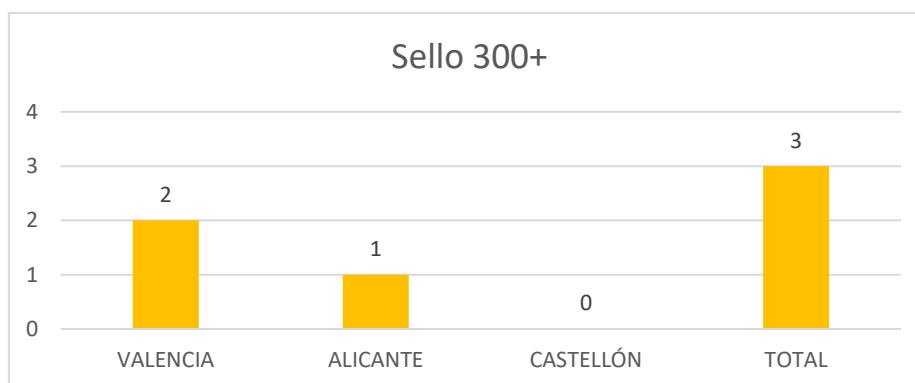
Ahora pasaremos a analizar el número de sellos existentes en la Comunidad de Madrid, en este caso, al tratarse de únicamente la provincia de Madrid, lo veremos en una única gráfica donde aparecerán representados el número de sellos de cada tipo que existen en esta provincia.



**Figura 6.36: sello compromiso hacia la excelencia en Comunidad Valenciana.**

*Fuente: elaboración propia.*

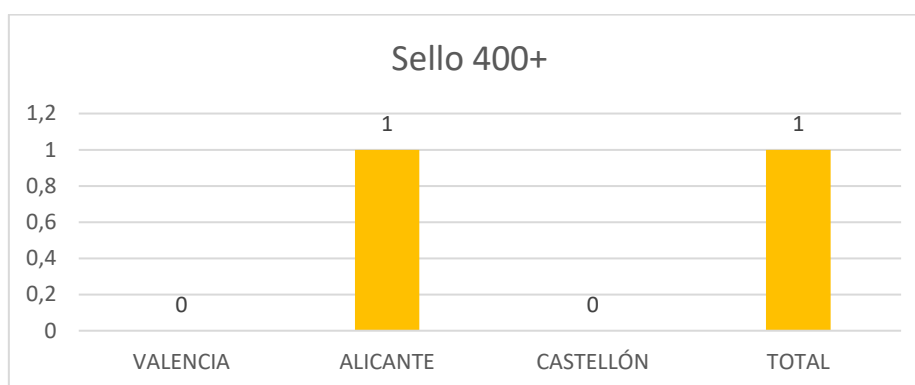
En el gráfico vemos que hay un total de 3 empresas con el sello compromiso hacia la excelencia en la Comunidad Valenciana, dos de ellas se encuentran en Valencia y una en Castellón, mientras que Alicante no posee ninguna certificación de este tipo.



**Figura 6.37: sello 300+ en Comunidad Valenciana.**

*Fuente: elaboración propia.*

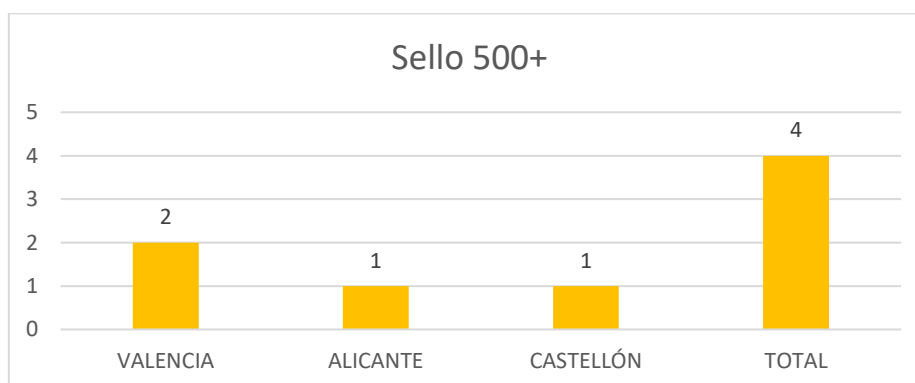
Aquí ahora vemos la misma clasificación de 3 en total con 2 en valencia, pero es ahora Castellón la que no posee sello de este tipo.



**Figura 6.38: sello 400+ en Comunidad Valenciana.**

*Fuente: elaboración propia.*

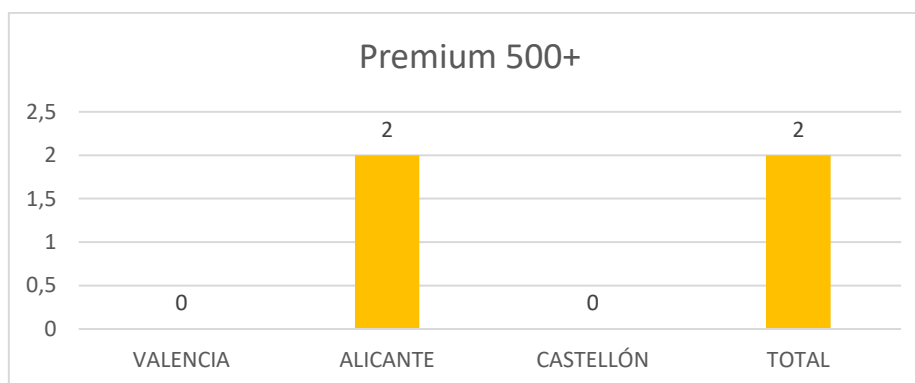
En el caso del sello 400+ vemos que existe una única certificación que corresponde a la provincia de Alicante.



**Figura 6.39: sello 500+ en Comunidad Valenciana.**

*Fuente: elaboración propia.*

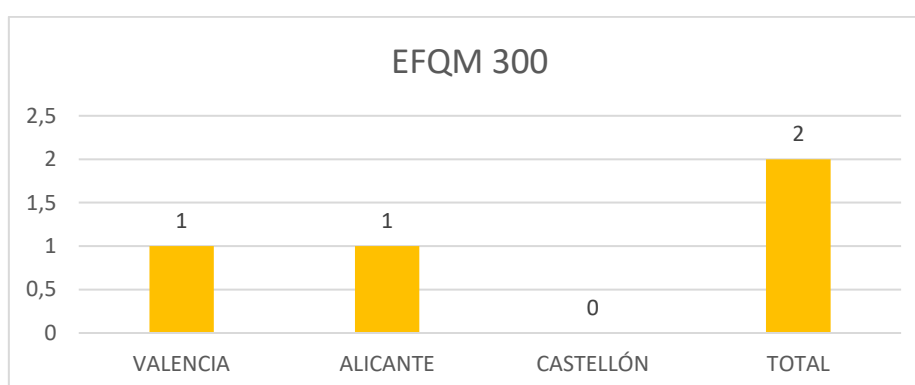
Observamos ahora un total de 4 sellos, vemos que desde el sello compromiso hacia la excelencia hasta ahora, ha ido aumentando un poco el número de certificaciones en la comunidad y, en este caso, está repartido equitativamente, de manera que Valencia posee dos de los sellos mientras que Alicante y Castellón poseen dos.



**Figura 6.40: sello Premium 500+ en Comunidad Valenciana.**

*Fuente: elaboración propia.*

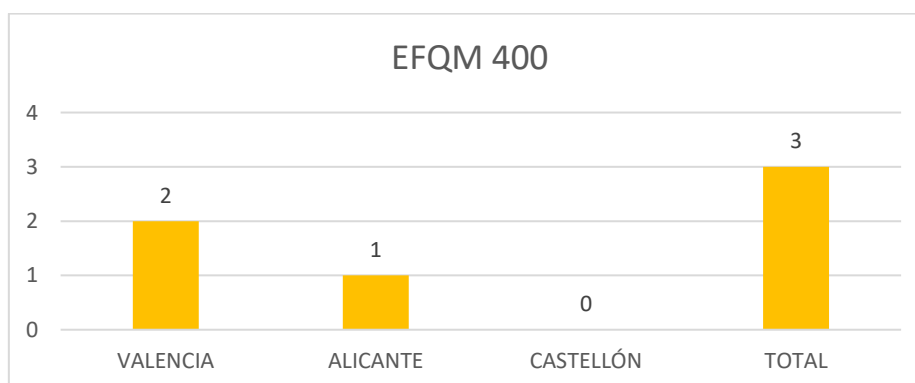
Ahora tenemos un total de 2 sellos que están ambos en la provincia de Alicante.



**Figura 6.41: sello EFQM 300 en Comunidad Valenciana.**

*Fuente: elaboración propia.*

Aquí observamos también una totalidad de dos sellos, correspondientes a Valencia y a Castellón cada uno de ellos.

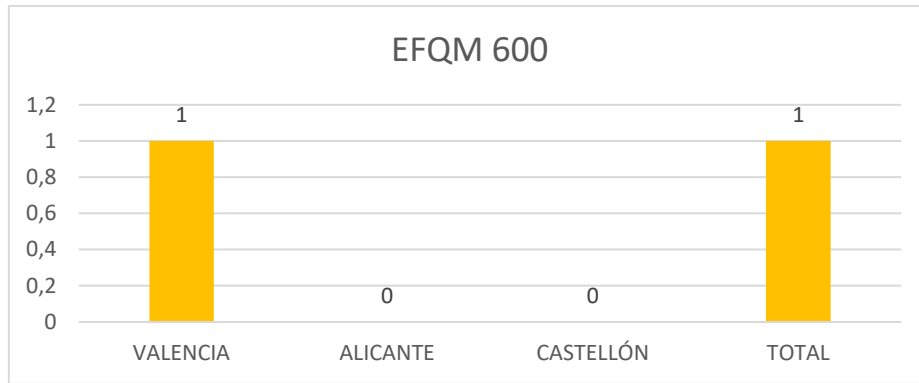


**Figura 6.42: sello EFQM 400 en Comunidad Valenciana.**

*Fuente: elaboración propia.*

Del sello EFQM 400 tenemos 3, dos en Valencia y uno en Alicante.

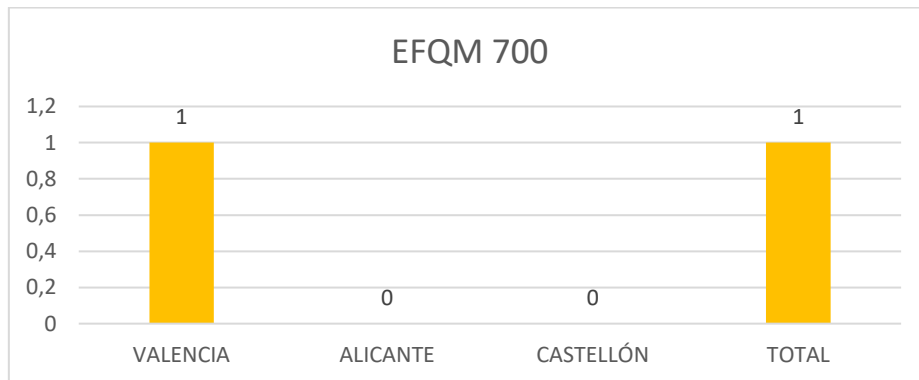
Cabe destacar que del sello EFQM 500 no existe clasificación alguna en ninguna de las provincias de esta Comunidad Autónoma, sin embargo, sí que los hay de 600 y 700 que son los más altos y que, de este último aún no hemos identificado ninguno anteriormente, por lo que los veremos a continuación y comentaremos algunos detalles de las organizaciones a las que les corresponde.



**Figura 6.43: sello EFQM 600 en Comunidad Valenciana.**

*Fuente: elaboración propia.*

En este caso, nos encontramos con una única organización a la que le corresponde el sello de reconocimiento a la excelencia EFQM 600, esta organización se trata del Grupo Sorolla Educación con el siguiente propósito: “*Formando personas para volar alto*”, su visión es la de ser líderes en educación, para ello se enfocarán en la perfección de su modelo innovador e integrador teniendo en cuenta su gestión sostenible y responsable y su misión consiste en la formación de sus estudiantes para que obtengan una correcta preparación en el futuro afrontando esto desde la innovación, la cooperación, colaboración y trabajo en equipo y, por último, pero no menos importante, la sostenibilidad. Los valores que posee esta organización son, la cooperatividad, el compromiso, el pensamiento de futuro, la innovación y, sobre todo, su orientación a la excelencia. Además, posee un plan estratégico GSE enfocado a la sostenibilidad para trabajar de manera cooperativa, por lo que se encuentran suscritos en el Pacto Mundial de las Naciones Unidas integrando los ODS en la estrategia de su organización.



**Figura 6.44: sello EFQM 700 en Comunidad Valenciana.**

*Fuente: elaboración propia.*

Desde que comenzamos el análisis por provincias en las distintas CCAA, esta es la primera vez que nos encontramos con un sello de este rango. El sello EFQM 700 se encuentra en Valencia, concretamente en la empresa UMIVALE ACTIVA, se trata de la mutua colaboradora con la Seguridad Social nº3 que cuida de la salud laboral de las personas que trabajan en su empresa, esta fue dotada con este sello el 25/11/2021, posee un informe anual de Gobierno Corporativo y Sostenibilidad verificado por AENOR desde 2011 que acredita que se sustenta en los principios generales de la guía de estándares GRI (Global Reporting Initiative). Su misión consiste en optimizar la salud de sus empresas mutualistas con la visión de ser el mejor gestor de salud laboral de España. Su modelo de gestión se encuentra basado en la Calidad Total que les compromete satisfacer con criterios éticos y de transparencia las necesidades de sus grupos de interés, generando con estos beneficios sostenibles y equitativos con todos ellos, además, se integran aspectos económicos, sociales, medioambientales, de seguridad y de Salud Laboral. Por otra

parte, Umivale se encuentra adherida al Pacto Mundial de la ONU desde el año 2013 por lo que está comprometida a implantar los diez principios del pacto en sus procesos y también asume su contribución con los 17 ODS y poseen un sistema de RSC en la que están estos integrados. Asimismo, Umivale firmó en 2019 un Plan de Igualdad.



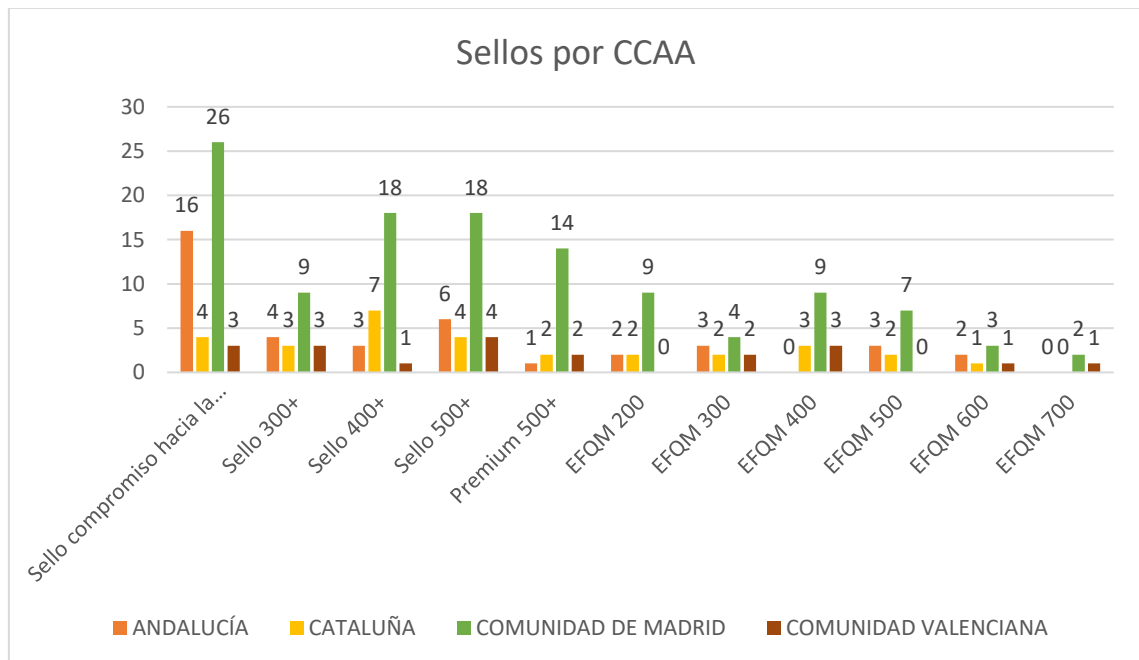
**Figura 6.45: totalidad de sellos EFQM en Comunidad de Madrid.**

*Fuente: elaboración propia.*

Con respecto a la provincia de Madrid y capital de España podemos mencionar, en primer lugar, que existe un total de 120 sellos, cantidad muy importante y muy superior con respecto a las tres anteriores. La mayor cantidad de sellos viene referida a los sellos compromiso hacia la excelencia (26), sello 400+ (18), sello 500+ (18) y sello premium 500+ (14), mientras tanto, las demás categorías de sellos van en una escala de 2 a 9 sellos. A partir de este momento, vamos a comentar las empresas de aquellos que poseen un rango superior, he decidido comentar a partir del sello EFQM 500 en el que existen un total de 8 sellos asignados a diferentes empresas, entre las que se encuentran: Asociación Nuevo Horizonte, CAIXABANK Asset Management SGCIIC, Clínica Nuestra Señora de la Paz, ENAIRE (comentado anteriormente), Fundación a la Par, Fundación Instituto San José, Grupo CDM y la Residencia Asistida San Camilo. Después de esto, nos enfocamos en el sello EFQM 600 de los que existen 3 en Madrid, estos se relacionan con las siguientes empresas: EULEN Sociosanitarios, Hospital Puerta de Hierro y el Hospital Universitario Moncloa. A continuación, pasaremos a comentar cada una de ellas, en primer lugar, EULEN Sociosanitarios se encarga de ofrecer servicios sanitarios como el transporte sanitario, la esterilización hospitalaria, la podología... En su informe del sistema de EFQM de responsabilidad social, diversidad y liderazgo, podemos ver que el sello EFQM 600 le fue concedido el día 19/11/2021, además, en su modelo de calidad se integran los modelos ISO 9001, ISO 14001 y UNE 158000 lo que conforma un Sistema de Gestión Integral de Calidad (SGIC), esta organización se encuentra orientada a obtener resultados excelentes en sus servicios con todos sus grupos de interés y posee un propósito, misión, visión y valores claramente adoptados. Asimismo, podemos comprobar en sus estadísticas que las personas usuarias se encuentran en un 97,42% satisfechos/as o muy satisfechos/as en relación a los servicios ofrecidos, poseen también un sistema de diversidad formado por 5 ejes: género, generacional, funcional, cultural y talento y nos proporcionan la información de que existen 170 personas con discapacidad física, intelectual, sensorial o de salud mental trabajando en su plantilla. En cuanto al Hospital Puerta de Hierro, podemos ver que ofrece toda la información relevante para garantizar la transparencia de su actividad, posee un sistema de gestión ambiental con el objetivo de garantizar una mejora en el desempeño ambiental y la minimización de impactos,

por último, dispone de una unidad de calidad con la que trabaja para impulsar la actividad de las comisiones y grupos de trabajo del hospital, normalizar la actividad asistencial, mejorar la seguridad de pacientes, formar a sus profesionales,... Por último, comentaremos acerca del Hospital Universitario Moncloa, aunque de este se conoce menos información, sabemos que fue el primer Hospital de España en adherirse al convenio FACE Restauración Sin Gluten, garantizando que cualquier persona celiaca que se encuentre allí hospitalizada recibirá un menú con alimentos y técnicas de manipulación adecuados a su patología, y que esta posee una serie de compromisos con el objetivo de proporcionar condiciones de trabajo seguras y saludables, favoreciendo la consulta y participación de los empleados, cumplimiento con los requisitos legales y desarrollando un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo de mejora continua. A continuación, pasamos a ver las organizaciones adheridas al sello de reconocimiento a la excelencia EFQM 700: ENAGAS (comentada anteriormente) y el Hospital Universitario Fundación Jiménez Díaz. Comentaré, por tanto, esta última organización, posee la misión de colaborar para mejorar la salud y calidad de vida de los ciudadanos, ofertando servicios sanitarios excelentes asegurando la máxima colaboración e integración con la Administración Pública, atención primaria y servicios socio-sanitarios. Su visión es la de liderar la Transformación del Sistema Sanitario actual para asegurar su sostenibilidad, promoviendo la innovación e incorporando las nuevas tecnologías disponibles. Por último, sus valores que son los que dicen cómo son en el presente y cómo serán en el futuro nos muestran su manera de entender la salud y su relación con las personas, entre ellos destacan, que lo primero son las personas, el trabajo en equipo, la implicación y pasión, la humanidad, la competencia profesional, la innovación y el beneficio para la sociedad.

Una vez realizado este análisis por Comunidades Autónomas, pasaremos a entender de forma global la diferencia entre cada una de ellas con respecto a los sellos que estas poseen de tal forma, podemos comprobar de manera global lo siguiente:

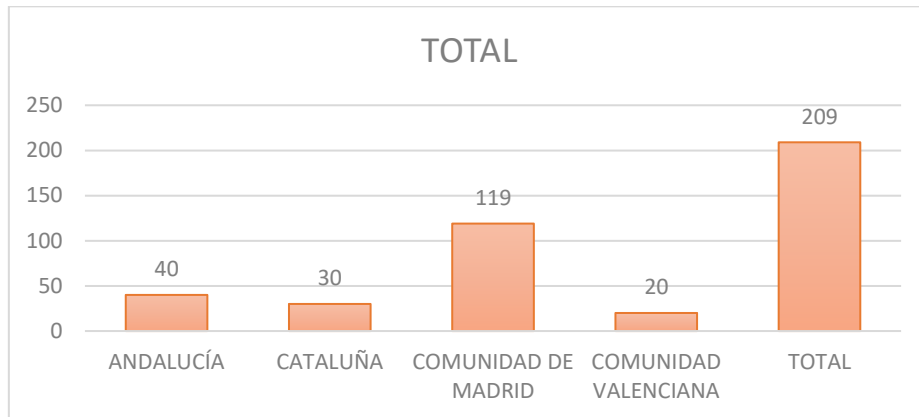


**Figura 6.46: sellos EFQM en las Comunidades analizadas.**

*Fuente: elaboración propia.*

En este caso podemos ver que la Comunidad de Madrid destaca en todas las categorías de sellos mientras tanto, le sigue Andalucía en casi todos, excepto en el sello EFQM 400 donde esta no dispone de ninguna certificación, así como en el sello

EFQM 700. Además, podemos comprobar que los sectores que más destacan en las altas categorías de los sellos son los de educación y sanidad. Por último, debo hacer mención a que el sello EFQM 700 es muy difícil de conseguir, por lo que solo 3 empresas de todas las que hemos analizado lo poseen, estas se encuentran dos en Comunidad de Madrid y una en Comunidad Valenciana.



**Figura 6.47: totalidad de sellos EFQM en las Comunidades analizadas.**

*Fuente: elaboración propia.*

En cuanto a la totalidad de sellos EFQM repartidos en las Comunidades Autónomas analizadas en el trabajo, vemos que existen un total de 209 empresas con diferentes certificaciones de sellos, destacamos aquí la Comunidad de Madrid con 119 empresa, es decir, más de la mitad de la totalidad de sellos analizados se encuentran en la Comunidad de Madrid, mientras tanto, los demás se reparten con 40 sellos en Andalucía, 30 en Cataluña y 20 en la Comunidad Valenciana.

## 7 Conclusiones.

En este trabajo, hemos detallado en profundidad la influencia que el modelo EFQM 2020 tienen sobre las organizaciones en cuanto a innovación, sostenibilidad, excelencia... He de subrayar la importancia de este modelo en relación a la calidad de las empresas y lo que estas pueden ofrecernos si optan por este sistema. Además, no es solo lo que ofrecen a sus clientes sino la aportación tan significativa que tienen para la organización interna, ya que proporciona una mejora de la calidad de los empleados, satisfacción, rendimiento, mejora de su gestión, comprensión, conocimiento de sus puntos débiles y planes de mejora para estos y, sobre todo, bienestar interno y externo a la organización. Por tanto, considero que la adopción del modelo EFQM 2020 para las empresas puede ser una buena opción siempre y cuando las organizaciones se comprometan con los fundamentos y valores que esta adopta.

En segundo lugar, los Sellos EFQM aportan a las organizaciones que los consiguen a través de las evaluaciones externas, una serie de ventajas que las sitúa por encima de las demás organizaciones ya que se diferencian de ellas porque les otorga un prestigio y aporta confianza a los clientes y proveedores, por tanto, esto supone que tengan una mejor posición competitiva.

La base principal de mi conclusión se centrará en el estudio realizado de las empresas que han conseguido alguna certificación con el Sello EFQM. Para ello nos basamos en las gráficas y explicaciones. A través de esto, nos damos cuenta de que las empresas con mayor nivel de certificación son aquellas que se encuentran en los sectores de educación y sanidad. Por tanto, vemos que estos sectores son los que poseen mayor peso en cuanto a calidad en nuestro país, estos dos sectores constituyen los pilares básicos de un país.

Sin embargo, ¿deberían los demás sectores comprometerse en mayor medida con la mejora de la gestión de la calidad? La respuesta desde mi punto de vista es que si, ya que con ello lograríamos una mejora en cada uno de los sectores que forman parte de la economía española. Además, existen algunos sectores como el de comercio y distribución que no posee ningún tipo de certificación, siendo este sector importante ya que son los supermercados y comercios en los que compramos habitualmente y creo que es de importancia adoptar medidas acordes con la calidad en este ámbito. Tras este caso, nos encontramos con el turismo y la construcción, ambos sectores cuentan con una totalidad de dos sellos a nivel nacional, sectores importantes ya que, el turismo es una de las principales fuentes económicas de nuestro país y debería tomar en consideración las acciones necesarias como la protección del medio ambiente para mantener el entorno por el que transitan los turistas de la mejor manera posible.

Para finalizar, debo realizar una autocrítica ante la falta de fuentes bibliográficas que me aportaran información acerca de los sellos de reconocimiento a la excelencia implantados en España, basándome únicamente en el mapa encontrado en la web mencionada anteriormente, sin embargo, pienso que esta página es fiable, pero no ha podido ser comparada con ninguna otra fuente. Además, creo que otras investigaciones que pueden realizarse en relación con mi tema de trabajo sería centrándonos en alguna empresa de interés para realizar el trabajo de la evaluación externa y del modelo EFQM, determinando los puntos fuertes y débiles y proponiendo un plan de mejora para esta.



## Bibliografía

---

### LIBROS Y ARTÍCULOS:

2007 CUSTOMMEDIA S.L. edita EQUIPOS Y TALENTO: Los modelos tradicionales de organización, gestión del talento y retribución están cuestionados.

ALTAMIRA, M. D. R. THE GOLDEN CIRCLE.

Ayuso, S., & Roca, M. (2010). Las empresas españolas y el Pacto Mundial. *Cátedra De Responsabilidad Social Corporativa*, 8.

Blasco, J. L. (2009). El Pacto Mundial de las Naciones Unidas. *Consejo Editorial*.

Cabo Salvador, J., & Guerra Lopez, A. (2014). *Criterios del modelo europeo de calidad total y excelencia de la EFQM*. Ediciones Díaz de Santos.

Calvo de Mora Schmidt, A. C., García-Legaz, F. C., & Cristóbal, R. P. (2021). *Gestión de la calidad*, (266). Pirámide.

Calvo de Mora, A., Blanco-Oliver, A., Roldán, J. L., & Periañez-Cristóbal, R. (2020). TQM factors and organisational results in the EFQM excellence model framework: an explanatory and predictive analysis. *Industrial Management & Data Systems*.

Calvo de Mora, A., Navarro-García, A., & Periañez-Cristóbal, R. (2015). *Proyecto para mejorar el conocimiento gestión y resultados clave del negocio a través del modelo de excelencia EFQM*. *Revista Internacional de Gestión de Proyectos*, 33 (8), 1638–1651.

del Palacio Pérez, J. E. (2012). Cambios en el modelo EFQM 2013. *Monografía en internet] Sinergy. Ingeniería en Gestión*.

DIRECTIVA 2000/78/CE DEL CONSEJO de 27 de noviembre de 2000 relativa al establecimiento de un marco general para la igualdad de trato en el empleo y la ocupación.

EFQM (2019). EFQM Modelo (2ª edición). Bruselas: EFQM

Elshaer, IA y Augustyn, MM (2016), "Prueba de la dimensionalidad de la gestión de la calidad construir", *Gestión de Calidad Total y Excelencia Empresarial*, vol. 27 núms. 3-4, págs. 353-367.

Fonseca, L. (2021). The EFQM 2020 model. A theoretical and critical review. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1-28.

Instituto de Salud Global de Barcelona (ISGlobal), 2018. *Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la salud global*.

Jabnoun, N. y Sedrani, K. (2005), "TQM, cultura y desempeño en las empresas manufactureras de los EAU", *Revista de gestión de calidad*, vol. 12 núm. 4, págs. 8-20.

James, P. (1997). *Gestión de La Calidad Total*. Prentice Hall.

Maderuelo Fernández, J. A.. (2002). Gestión de la calidad total: El modelo EFQM de excelencia. *Medifam*, 12(10), 41-54. Recuperado en 27 de mayo de 2022, de [http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1131-57682002001000004&lng=es&tlng=es](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1131-57682002001000004&lng=es&tlng=es).

MODELO EFQM (2ª edición). Bruselas. (2019).

Tejedor, A. C. P., Tejedor, J. P., Ascoz, J. M. C., Pérez, M. A. R., & Elola, L. N. (2013). COMPARACIÓN DE LOS MODELOS DE EVALUACIÓN DE LA EXCELENCIA EMPRESARIAL. *Tourism & Management Studies*, 4, 1058-1072.

**WEBGRAFÍA:**

- (2014a, febrero 3). *Modelo EFQM II: Evaluación Externa e informe final*. Software ISO. <https://www.isotools.org/2014/02/03/modelo-efqm-ii-evaluacion-externa-e-informe-final/>
- (2014b, diciembre 5). *Criterios del modelo EFQM*. Software ISO. <https://www.isotools.org/2013/11/18/criterios-del-modelo-efqm-criterio-2-politica-y-estrategia/#:%7E:text=Misi%C3%B3n%3A%20la%20entidad%20específica%20sus,excelente%20futuro%20para%20la%20entidad>
- (2015, 7 octubre). *¿Cuáles son los principales modelos de excelencia?* Software ISO. <https://www.isotools.org/2015/03/11/cuales-son-los-principales-modelos-de-excelencia/>
- (2016, 15 enero). *Historia y evolución del concepto de Gestión de Calidad*. Software ISO. <https://www.isotools.org/2016/01/30/historia-y-evolucion-del-concepto-de-gestion-de-calidad/>
- (2022b, mayo 11). *Euroformac | Servicios de Formación*. Euroformac. <https://euroformac.com/>
- ¿Cuál es nuestra misión? | EULEN Sociosanitarios*. (2021, 29 septiembre). Eulen Sociosanitarios. <https://sociosanitarios.eulen.com/quienes-somos/mision-vision-valores/>
- ¿Qué es el círculo de oro y por qué debería aplicarlo en su empresa? – Capazita*. (2020, 24 enero). <https://www.capazita.com/2020/01/24/que-es-el-circulo-de-oro-y-por-que-deberia-aplicarlo-en-su-empresa/>
- Biblioteca > La Biblioteca de la UGR | Universidad de Granada*. (2022). Biblioteca UGR. [https://biblioteca.ugr.es/pages/biblioteca\\_ugr](https://biblioteca.ugr.es/pages/biblioteca_ugr)
- Bozzo, O. (2017, 12 febrero). *La teoría del círculo de oro de Simon Sinek*. Oriol Bozzo - Economista - Executive MBA. <https://oriolbozzo.wordpress.com/2017/02/09/la-teoria-del-circulo-de-oro-de-simon-sinek/>
- C. (2022a, mayo 27). *Colegio Salliver*. Colegio Salliver. <https://www.colegiosalliver.es/>
- CEG, Club Excelencia en Gestión EFQM (2017). *Introducción al modelo EFQM de excelencia*.
- Código ético y políticas | Enagás*. (2022). Enagas. [https://www.enagas.es/enagas/es/Sostenibilidad/Codigo\\_etico\\_y\\_politicas](https://www.enagas.es/enagas/es/Sostenibilidad/Codigo_etico_y_politicas)
- El web dipta.cat | Diputació de Tarragona*. (2022). Diputación de Tarragona. <https://www.dipta.cat/>
- ENAIRES. (2021). ENAIRES. [https://www.enaire.es/sobre\\_enaire/responsabilidad\\_social\\_empresa/](https://www.enaire.es/sobre_enaire/responsabilidad_social_empresa/)
- Europea, U. (2003). Carta de derechos fundamentales. *Diario oficial de las comunidades europeas*, 18, 1-22.
- Festiu lliure disposició*. (2022). PALCAM. <https://www.palcam.cat/es/>
- Gamez, M. J. (2022, 24 mayo). *Objetivos y metas de desarrollo sostenible*. Desarrollo Sostenible. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Grupo Sorolla Educación. (2022, 10 marzo). *Home*. <https://gruposorollaeducacion.es/>
- La Biblioteca de la Universidad de Sevilla obtiene el Sello de Excelencia Europea EFQM 600 | Biblioteca Universidad de Sevilla*. (2022). Biblioteca US. <https://bib.us.es/noticias/la-biblioteca-de-la-universidad-de-5>
- Luna, M. M. (2017, 12 enero). *EFQM de Excelencia 2013, ¡infórmate!* Club Responsables de Calidad. <https://clubresponsablesdecalidad.com/efqm-de-excelencia-2013-informate/>

Medina, R. K. (2021, 18 julio). *¿En qué consiste el «Círculo Dorado» de Simon Sinek?* Branch. <https://branch.com.co/marketing-digital/en-que-consiste-el-circulo-dorado-de-simon-sinek/>

*Modelo EFQM | Club Excelencia en Gestión.* (2022). CEG (2020) Modelo EFQM 2020.

<https://clubexcelencia.org/conocimiento/modelo-efqm>

*Modelo EFQM 2020: puntuación de criterios | Club Excelencia en Gestión.* (2020, 23 marzo). Modelo EFQM 2020: puntuación de criterios. <https://www.clubexcelencia.org/el-club/noticias/modelo-efqm-2020-puntuacion-del-criterio-3-y-del-criterio-6>

*Quiénes Somos | Móstoles Desarrollo.* (2022). Móstoles Desarrollo. <https://www.mostolesdesarrollo.es/quienes-somos.php>

*Reconocimientos.* (2019, 5 abril). PRODE. <https://www.prode.es/reconocimientos/>

*Sello de Excelencia EFQM» Cámara Certifica · Auditorías de Certificación.* (2019, 1 octubre). Cámara Certifica. <https://www.camaracertifica.es/servicios/calidad/efqm/>

*Sello EFQM | Club Excelencia en Gestión.* (2019). Sello EFQM, Club de Excelencia en Gestión. <https://www.clubexcelencia.org/servicios/reconocimiento-y-premios/sello-efqm-2020?provincia=ES-CA&sector=Tercer%20Sector&sello=>

Simpson, A. (2021, 21 febrero). *Modelo EFQM de calidad y excelencia | en Colaboración 3.5.* en Colaboración | Ciberseguridad, Continuidad de Negocio y Calidad. [https://www.encolaboracion.net/gestion-de-la-calidad/modelo-efqm/#Principios\\_del\\_Modelo\\_EFQM](https://www.encolaboracion.net/gestion-de-la-calidad/modelo-efqm/#Principios_del_Modelo_EFQM)

*Tibidabo.* (2022). TIBIDABO. <https://www.tibidabo.cat/es/tibidabosolidario>

Toro, R. (2022a, marzo 8). *¿Qué beneficios aporta el sello EFQM?* ISO 9001:2015. <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2020/07/que-beneficios-aporta-el-sello-efqm/>

Toro, R. (2022b, marzo 8). *¿Qué significa para las organizaciones contar con el sello EFQM?* ISO 9001:2015. <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2020/12/que-significa-para-las-organizaciones-contar-con-el-sello-efqm/#:%7E:text=Prestigio%3A%20el%20sello%20EFQM%20refuerza,la%20innovaci%C3%B3n%20y%20la%20sostenibilidad>