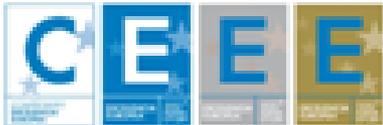


Buenas prácticas de gestión en las organizaciones con Reconocimiento a la Excelencia

Grupo de investigación “Excellentia: calidad, innovación y personas”
Universitat Jaume I
Marzo de 2014

CLUB EXCELENCIA EN GESTIÓN





Sello de

Título del estudio: Buenas prácticas de gestión en las organizaciones con Reconocimiento a la Excelencia.
Investigadores participantes: Ana Belén Escrig (coord.), Sergio Palomero, Vicente Roca, Juan Carlos Bou, Mercedes Segarra, Inmaculada Beltrán.

Referencia del trabajo:

Escrig, A.B. (coord.) (2014). Buenas prácticas de gestión en las organizaciones con Reconocimiento a la Excelencia. Castellón: Grupo de Investigación Excellentia: Calidad, Innovación y Personas, Universitat Jaume I.



1. Presentación y finalidad del estudio
2. Metodología
3. Buenas prácticas de gestión relacionadas con el Modelo EFQM de Excelencia y grado de interiorización
4. Relación entre las buenas prácticas de gestión y los resultados
5. Patrón de adopción del Modelo EFQM según el nivel de excelencia, tiempo de experiencia y tamaño
6. Motivaciones para adoptar el Modelo
7. Posicionamiento en relación con la evaluación del rendimiento y la remuneración
8. Conclusiones
9. Bibliografía

1. PRESENTACIÓN Y FINALIDAD DEL ESTUDIO

Los **modelos de excelencia en la gestión**, entre los que se encuentra el Modelo EFQM de Excelencia, proporcionan una visión global de la gestión, que se orienta a la consecución de resultados equilibrados para todos los stakeholders. Asimismo, pueden entenderse como instrumentos que promueven la evaluación de lo que hace una organización y la identificación de lo que se logra en realidad.

El impacto de los modelos de excelencia en la gestión sobre los **resultados organizativos** ha sido ampliamente estudiado en la literatura académica. Por una parte, autores como Hendricks & Singhal (2000), en el ámbito de Estados Unidos, y Boulter et al. (2013), en el ámbito europeo, a partir de los datos financieros de organizaciones ganadoras de premios de calidad, concluyen que **la adopción de Modelos de Excelencia mejora significativamente los resultados financieros**. Por otra parte, trabajos como Bou et al. (2009) y Heras et al. (2012) han analizado la validez del modelo teórico subyacente en el Modelo EFQM, **apoyando la hipótesis** de que los **criterios agentes facilitadores son los causantes de los resultados**. Sin embargo, poco se sabe en relación con la manera en que las organizaciones **adoptan el Modelo**. Tal como algunos autores (p.e. Williams et al., 2006, Gómez et al., 2011 y Sampaio et al., 2012) advierten, al tratarse de un modelo no prescriptivo, las organizaciones pueden lograr un elevado nivel de excelencia destacando en algunos de los criterios a pesar de que pueden tener importantes áreas de mejora en otros y, en consecuencia, es posible asumir que se puedan encontrar **diferentes configuraciones o patrones de adopción del modelo EFQM de Excelencia**.

En el ámbito de la gestión de la calidad, y fundamentalmente en el ámbito de la implantación de las Normas ISO 9001, estudios como Naveh y Marcus (2005) han analizado la medida en que la Norma se **ha interiorizado o integrado en la gestión**, entendiendo como tal un cumplimiento más activo y riguroso de los requisitos de manera que se llegue a modificar el comportamiento y la toma de decisiones en la organización. En el ámbito del Modelo EFQM de Excelencia sería interesante analizar si efectivamente se ha logrado dicha **interiorización o integración del Modelo en el funcionamiento cotidiano y estratégico de la organización**.

Asimismo, otros estudios (p.e. Heras, et al. 2006; Poksiska, et. al. 2010) se han preocupado por analizar los **motivos** que mueven a las organizaciones a implantar iniciativas relacionadas con la gestión de la calidad y la excelencia, analizando si se trata de motivaciones internas o externas.

Al mismo tiempo existe un debate abierto sobre si la **evaluación de los trabajadores en base a resultados y la remuneración en base al rendimiento** es o no adecuada en el contexto de la excelencia en la gestión, para promover las actitudes y los comportamientos buscados en los empleados. Los detractores parten de las enseñanzas de Deming (1986) como argumento. Según Deming las prácticas relativas a la gestión del rendimiento deben rechazarse porque el rendimiento depende de los sistemas de trabajo, más que de los individuos, y la evaluación de los trabajadores en función de metas que no dependen directamente de ellos crea impotencia en los trabajadores y sólo puede llevar a la desmotivación. La postura contraria argumenta que los trabajadores esperan y agradecen que se reconozca el esfuerzo en su trabajo y la consecución de objetivos, y si ello no se hace se crearía desmotivación y falta de compromiso (Shaw et al., 2001).

En este contexto, **los objetivos específicos** del presente estudio se pueden concretar en los siguientes:

- Analizar las **buenas prácticas de gestión** utilizadas por las organizaciones que cuentan con un reconocimiento a la excelencia en la gestión, y el grado en que se encuentran realmente **interiorizadas o integradas** en el funcionamiento de la organización.
- Valorar la percepción de las organización sobre si se ha producido una **mejora de los resultados** con la adopción del Modelo.
- Identificar la **existencia de diferentes patrones de adopción** del Modelo en función de diferentes variables, como **el nivel de excelencia** alcanzado, **el tiempo** que lleva la organización con una iniciativa relacionada con la excelencia en la gestión y **el tamaño**.
- Analizar las **motivaciones** que han llevado a las organizaciones a la adopción del Modelo.
- Analizar cómo se posicionan las organizaciones respecto a las **prácticas de evaluación del rendimiento y remuneración**.

El estudio ha sido desarrollado por el grupo de investigación “Excellentia: calidad, innovación y personas”, de la **Universitat Jaume I**. Agradecemos al **Club Excelencia en Gestión** su colaboración en el estudio, facilitando información y contacto con las organizaciones, y a la Universitat Jaume I y al Ministerio de Ciencia e Innovación por la financiación otorgada para la realización de los proyectos (Ref. P1.1B2011-52 y ECO2011-25809) en los que se enmarca este estudio.

2. METODOLOGÍA

2.1. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

La metodología utilizada en este estudio se ha basado en la realización de una **encuesta a una muestra de 180 organizaciones españolas** que en fecha 13 de Marzo de 2013 cuentan con un Sello a la excelencia en el marco del Esquema de Reconocimiento a la Excelencia del Club Excelencia en Gestión (CEG). La tabla 1 recoge la **distribución de las organizaciones de la muestra en función del sello conseguido**. La elección de la muestra se realizó de forma proporcional a la población en cada uno de los niveles/sellos de excelencia. En la muestra están representados diferentes sectores económicos como fabricación, servicios, sanidad, educación y organizaciones sin fines de lucro. También abarca las diferentes Comunidades Autónomas y su distribución por **tamaño** es la siguiente: 41,7 % de las organizaciones poseen **menos de 50 empleados**; el 35% tienen **entre 50 y 249** empleados; y el 23,3% tienen **250 o más empleados**. Considerando que la **población** de “Sellos concedidos” está compuesta por 462 organizaciones, para un nivel de confianza del 95% y en el escenario ($p = q = 50\%$), supone un error muestral del 5,71% para el total de la muestra.

Tabla 1: Distribución de la muestra según el Sello conseguido

Nivel de Excelencia	Número de organizaciones	Porcentaje
Sello 500+	17	9,4%
Sello 400+	40	22,2%
Sello 300+	34	18,9%
Sello 200+	89	49,4%
Muestra	180	100%

Con el propósito de profundizar en las características de la muestra, en el cuestionario se preguntó el **tiempo aproximado que la organización llevaba involucrada en una iniciativa relacionada con la búsqueda de la excelencia**. A partir de esta información podemos señalar que el **59,5%** de las organizaciones encuestadas están involucradas en este tipo de iniciativas desde hace **más de 3 años**, siendo **5 años que como media** el tiempo que llevan con este tipo de iniciativas.

También queremos destacar, tal como se refleja en la Tabla 2, que prácticamente el **50%** de la muestra posee un **certificado de su sistema de gestión de la calidad** según al norma ISO 9001, que como media se posee desde hace 8 años. Otros certificados de sistemas de gestión, si bien también tienen presencia en la muestra analizada, son menos habituales, siendo la antigüedad media del certificado de 7,2 años en el caso del certificado de gestión medioambiental y de 6,2 años en el caso de OSHAS 18001. Esta información parece indicar que la primera experiencia con la certificación suele producirse a partir de la certificación del sistema de gestión de la calidad.

Tabla 2: Certificados poseídos

Certificado de sistemas de gestión	N	Número de certificados	Porcentaje
ISO 9001	180	86	47,8%
ISO 14001	180	43	23,9%
OSHAS 18001	180	12	6,7%

De forma complementaria a la encuesta llevada a cabo, se han analizado las **puntuaciones obtenidas en el proceso de evaluación externa** por el que pasaron las 216 organizaciones que a fecha 13 de marzo de 2013 contaban con un reconocimiento a la excelencia 300+, 400+, y 500+ otorgado por el Club Excelencia en Gestión, y que no manifestaron ningún impedimento para poder utilizar estos datos con fines de investigación. La distribución de los sellos es la siguiente: 75 sellos 300+, 101 sellos 400+ y 40 sellos 500+.

Para cada sello obtenido, se cuenta con las puntuaciones otorgadas por el grupo de evaluadores externos en cada subcriterio del Modelo EFQM (en una escala de 0 a 100), así como la puntuación final. A pesar de que no es posible identificar las organizaciones individuales en la base de datos debido a la confidencialidad, es posible afirmar que representan diferentes sectores económicos como centros escolares, sanidad pública y privada, universidades, asociaciones y fundaciones, o administración del estado. También abarcan las diferentes regiones geográficas en España y diferentes tamaños (menos de 50 empleados: 44; entre 50 y 249 empleados: 87; 250 y más trabajadores : 85).

Este análisis de las puntuaciones obtenidas en los diferentes subcriterios del Modelo EFQM durante el proceso de evaluación externa, nos permitirá complementar el análisis de los patrones de adopción del Modelo EFQM de Excelencia.



Sello de
Compromiso hacia
la Excelencia



Sello de Excelencia Europea

2.2. VARIABLES UTILIZADAS EN EL ESTUDIO

Además de cuestiones relativas al **tiempo que la organización llevaba involucrada con la excelencia en la gestión**, y a la **posesión de certificados sobre sistemas de gestión**, la **encuesta** realizada se centró en las siguientes variables:

- **Buenas prácticas de gestión** en el marco del Modelo EFQM de Excelencia. Para medir este aspecto se pidió a las organizaciones que valoraran el grado de utilización de una serie de prácticas/actuaciones vinculadas con cada uno de los cinco criterios agentes del Modelo EFQM. En el proceso de diseño del cuestionario se tomaron como partida ítems utilizados en investigaciones previas (Kaynak y Hartley, 2008; Santos y Álvarez, 2007) relacionadas con la gestión de la calidad y la excelencia.

- **Interiorización** del Modelo EFQM en el funcionamiento de la organización. Se pretendía valorar en qué medida se ha logrado integrar el Modelo en el seno de la organización, llegando a modificar el comportamiento y la toma de decisiones, así como la importancia estratégica que se concede a la utilización del Modelo EFQM. Para la generación de los ítems el estudio se ha basado en Naveh y Marcus (2005) y Tucker et al. (2007).

- **Mejora de los resultados** con la utilización del Modelo EFQM. En este caso las organizaciones fueron preguntadas sobre el grado en que habían percibido mejoras en los cuatro tipos de resultados del Modelo EFQM.

- **Motivaciones** para la utilización del Modelo EFQM. Las organizaciones han valorado la importancia de una serie de motivos para la adopción del Modelo EFQM, obtenidos de una revisión de la literatura (Heras, et al. 2006; Poksiska, et. al. 2010).

- Posicionamiento de la organización en relación con las prácticas de **evaluación del rendimiento** y de **remuneración**. Se pedía a las organizaciones que indicaran cómo se posicionaban en relación con un conjunto de prácticas relativas a la evaluación de rendimiento y la remuneración. En este caso de utilizaron los ítems de Jiménez y Sanz (2013).

En las **tablas** en que se presentan los resultados en los diferentes apartados, se pueden ver los **ítems concretos** utilizados para valorar cada una de las anteriores variables.

El **informante** en cada organización fue la persona que gestionaba la consecución del Sello. Cada informante valoró los ítems de acuerdo con una escala **likert** de 5 puntos (donde 1 implica la menor valoración y 5 la mayor). En el caso de los ítems referidos a la evaluación del rendimiento y remuneración, el informante fue el responsable de recursos humanos y se utilizó una escala de **diferencial semántico**.

2.3. PROCEDIMIENTO ESTADÍSTICO

Para el análisis de los datos se ha utilizado el **programa estadístico SPSS** y en concreto los cálculos relacionados con **análisis descriptivos** de medias y desviaciones típicas.

Además, se han realizado análisis de **comparaciones de medias** (prueba t y ANOVA) para poder analizar la existencia de diferencias significativas entre:

- Organizaciones que poseen **diferentes niveles de excelencia**: queríamos comprobar diferencias entre organizaciones con mayor nivel de madurez (Sellos 500+ y 400+) frente a las que han alcanzado un nivel de excelencia menor (Sellos 300+ y 200+).
- Organizaciones que llevan más y menos **años involucradas con el Modelo EFQM**: para analizar esta cuestión, siguiendo a Jayaram et al. (2010), se dividió la muestra en dos grupos según las organizaciones llevaran 3 o menos años involucradas, o más de 3 años.
- Organizaciones de diferentes **tamaños**, para lo cual se consideraron 3 grupos: pequeñas (n° empleados <50), medianas ($50 \leq n^{\circ}$ empleados <250) y grandes (n° empleados ≥ 250).

Asimismo, se han realizado **análisis de correlaciones** para tratar de valorar las buenas prácticas de gestión que están más relacionadas con la mejora de resultados .

3. BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN EN EL MODELO EFQM

En este apartado se presentan las valoraciones realizadas respecto al grado de utilización de una serie de buenas prácticas/actuaciones que las organizaciones llevan a cabo en el marco de los diferentes criterios agentes del Modelo EFQM de Excelencia. La figura 1 muestra las valoraciones medias referidas a las diferentes prácticas recogidas en el cuestionario. Seguidamente, en sucesivas tablas se realiza un análisis más detallado criterio a criterio, indicando las buenas prácticas referidas a cada uno de ellos.

Figura 1. Buenas prácticas de gestión relacionadas con los criterios Agentes



Como se observa, todas las prácticas presentan valoraciones superiores a 3,5 (sobre un valor máximo de 5), lo cual es indicativo de que son utilizadas con frecuencia por las organizaciones incluidas en la muestra. Son las prácticas referidas a la **participación de la dirección en procesos de mejora** y la **consideración en los planes estratégicos de las necesidades de los diferentes grupos de interés**, seguidas del **establecimiento de indicadores de los procesos clave**, las que parecen ser más utilizadas por las organizaciones de la muestra. Sin embargo, prácticas referidas a la **utilización de investigaciones de mercado**, la **retroalimentación a los empleados** y el **benchmarking**, son las utilizadas con relativa menor frecuencia, y son aquellas en las que existirían áreas de mejora a abordar.

Tabla 3. Buenas Prácticas de gestión en Liderazgo

	N	Mínimo	Máximo	Media	Mediana	Desv. típ.	Media años realizándose *
14. En las reuniones del comité de dirección se revisan cuestiones relativas a la calidad/excelencia	180	1	5	4,30	4	0,82	5 (176)
16. Establece un modelo de liderazgo y revisa su adecuación a las necesidades actuales y futuras	180	1	5	4,19	4	0,95	5 (174)
17. Participa en el proceso de mejora de la calidad colaborando en su implementación (configuran grupos de mejora, facilitan la comunicación entre áreas, motivan y forman a los empleados, clarifican la misión, etc.)	180	2	5	4,50	5	0,63	5 (176)

* En ésta y en las sucesivas tablas se ha incluido el número de años que como media las organizaciones están utilizando cada una de las diferentes prácticas/actuaciones. Entre paréntesis se indica el número de organizaciones que han dado esta información, y en base a la cual se ha calculado este valor medio.

En relación con el **Liderazgo**, las organizaciones consideran que los líderes participan de forma sistemática en los procesos de mejora de la calidad, y que en las reuniones de la dirección se revisan cuestiones relativas a la calidad/excelencia. También con una elevada valoración, se observa que las organizaciones establecen un modelo de liderazgo y lo revisan.

Tabla 4. Buenas Prácticas de gestión en Estrategia

	N	Mínimo	Máximo	Media	Mediana	Desv. típ.	Media años realizándose
18. Existen planes estratégicos que tienen en cuenta las necesidades de los clientes, capacidades de los proveedores y necesidades de cualquier grupo de interés	180	1	5	4,49	5	0,76	4,9(176)
19. Para elaborar la estrategia se utiliza información sobre buenas prácticas de otras organizaciones (benchmarking)	180	1	5	3,74	4	0,93	4,9(174)
20. Se definen objetivos anuales de mejora, consensuados con el personal, especificándose los responsables de su cumplimiento, los plazos y la priorización de actividades	180	1	5	4,29	4	0,76	5(175)

Respecto a la **Estrategia**, se observa que las necesidades de los diferentes grupos de interés se tienen en cuenta en la elaboración de los planes estratégicos (P18) y los objetivos de mejora son consensuados con el personal (P20), demostrando una total coherencia con las buenas prácticas recogidas en el Modelo EFQM. Sin embargo, las organizaciones muestran una menor tendencia hacia la utilización del benchmarking para definir sus estrategias (P19).

Tabla 5. Buenas Prácticas de gestión en Personas

	N	Mínimo	Máximo	Media	Mediana	Desv. tít.	Media años realizándose
21. Los empleados participan en la mejora de la calidad (a través de equipos de mejora, programas de sugerencias,...)	180	1	5	4,26	4	0,76	5(176)
22. Se forma de modo continuo a los empleados en los principios de la calidad y la excelencia y en el trabajo en equipo	180	1	5	4,09	4	0,91	5(174)
23. Se evalúa el impacto que la formación ha tenido en la mejora de la capacitación de las personas en el desarrollo de su trabajo	180	1	5	3,89	4	1,06	5,2(172)
24. Se realizan reuniones en la que se proporciona feedback a los empleados sobre su desempeño en el ámbito de la calidad y la excelencia	180	1	5	3,72	4	1,02	5(172)

Respecto a buenas prácticas de gestión relativas a las **Personas**, destaca la formación continua de los trabajadores en los principios de calidad y en el trabajo en equipo (P22) y sobre todo su participación activa a través de los grupos de mejora y programas de sugerencias (P21). Por otra parte, se pone de manifiesto que las organizaciones parecen analizar en menor medida el impacto de la participación de sus empleados en los procesos de mejora ya que se observan valores medios más bajos en la realización de reuniones para proporcionar retroalimentación a los empleados (P24), y en la evaluación del impacto de la formación (P23).

Tabla 6. Buenas Prácticas de gestión en Alianzas y recursos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Mediana	Desv. típ.	Media años realizándose
25. Se desarrollan alianzas con colaboradores/proveedores que permiten mejorar los procesos y la cadena cliente/proveedor	179	1	5	4,35	5	0,86	5,2(173)
26. La organización crea bases de datos y archivos con la información que genera su actividad (ej. fallos en servicio, satisfacción de grupos de interés...) para analizarla (ej. mediante histogramas) y aprender	180	1	5	4,33	4	0,75	5,1(173)
27. Se utilizan mecanismos para identificar las necesidades de información de los grupos de interés	179	1	5	3,99	4	0,83	4,9(174)

En relación con las **Alianzas y recursos**, se pone de manifiesto que las organizaciones desarrollan alianzas con los colaboradores y proveedores para mejorar sus procesos (P25) y que se crean bases de datos para su posterior análisis (P26). No obstante destaca la relativa menor utilización de mecanismos para identificar las necesidades de información de los diferentes grupos de interés (P27). Este resultado contrasta con el observado en la cuestión P18 en la que se detectó la toma en consideración de los diferentes grupos de interés en la elaboración de los planes estratégicos.

Tabla 7. Buenas Prácticas de gestión en Procesos, productos y servicios

	N	Mínimo	Máximo	Media	Mediana	Desv. típ.	Media años realizándose
28. Se implantan indicadores de todos los procesos clave y se establecen objetivos de rendimiento	180	1	5	4,36	4	0,72	5(175)
29. Se identifican las conexiones existentes entre los diferentes procesos internos y/o externos	180	1	5	4,05	4	0,79	5(174)
30. Se utilizan investigaciones de mercado, encuestas a clientes y otros grupos de interés para determinar sus necesidades y expectativas en cuanto a productos y servicios	180	1	5	3,57	4	1,08	5(170)

Respecto a **Procesos, productos y servicios**, se detecta una elevada implementación de indicadores de los procesos y de fijación de objetivos de rendimiento (P28), aunque una menor identificación de las conexiones entre los diferentes procesos (P29). Se evidencia la relativa poca utilización que las organizaciones hacen de las investigaciones de mercado como herramientas para identificar diferentes necesidades en cuanto a productos o servicios (P30). Este resultados está en la línea de la relativamente baja utilización de mecanismos para identificar las necesidades de información de los grupos de interés, detectada en la cuestión P27, así como el también relativamente menor uso del benchmarking (P19). La amplia dispersión identificada (1,08) en esta cuestión puede ser debida a los diferentes recursos disponibles que pueden tener los diferentes sectores de actividad encuestados.

Grado de interiorización del Modelo EFQM

Tabla 8. Interiorización del Modelo en el funcionamiento de la organización

	N	Mínimo	Máximo	Media	Mediana	Desv. típ.
11. Ha provocado cambios en la forma en que se hacen las cosas en su organización	180	1	5	4,23	4	0,69
12. Los miembros de su organización han cambiado su comportamiento para adaptarse a las buenas prácticas recogidas por el Modelo EFQM	180	2	5	4,17	4	0,74
10. La planificación de la mejora de la calidad/excelencia se integra en la planificación general de la organización	180	2	5	4,33	4	0,63
13. La información obtenida en la autoevaluación en base al Modelo es considerada en la elaboración del plan estratégico.	180	1	5	4,32	5	0,84
15. Existe un informe anual sobre la gestión de la calidad/excelencia (o una sección en el informe anual)	180	1	5	4,16	5	1,13

Además del uso de ciertas prácticas referidas a los criterios agentes, nos interesaba también conocer el grado en que la **adopción del Modelo EFQM y el proceso de autoevaluación se han interiorizado en el funcionamiento de la organización**. La Tabla 8 recoge la opinión de las organizaciones en una serie de aspectos que tratan de valorar dicho grado de interiorización.

Por una parte, las prácticas utilizadas en mayor grado tienen que ver con la integración del Modelo en la propia planificación general de las organizaciones (P10) así como la consideración de los resultados de la autoevaluación en la elaboración del Plan Estratégico (P13). En la misma línea, las organizaciones parecen contar con un informe anual sobre la gestión de la calidad/excelencia (P15). Estas evidencias parecen reflejar la **importancia estratégica que se está otorgando a la utilización del Modelo**.

Por otra parte, atendiendo a la valoración que se hace de los **cambios que ha provocado la utilización del Modelo** en la forma en que se hacen las cosas (P11) y en el comportamiento de los miembros de la organización (P12), podemos valorar que el Modelo se ha interiorizado en el funcionamiento de la organización y parece haber una aceptación de los cambios que ha comportado.

4. RELACIÓN ENTRE LAS BUENAS PRÁCTICAS Y LOS RESULTADOS

	N	Mínimo	Máximo	Media	Mediana	Desv. típ.
42. Mejora de los resultados en relación con los clientes	179	1	5	4,21	4	0,73
43. Mejora de los resultados en relación con las personas de la organización	179	1	5	4,07	4	0,72
44. Mejora de los resultados en relación con la sociedad	177	1	5	3,62	4	0,90
45. Mejora de los resultados clave de la organización	178	1	5	4,1	4	0,66

En primer lugar realizaremos una valoración sobre si las organizaciones perciben una **mejora en los resultados** tras la adopción del Modelo, y en segundo lugar trataremos de valorar si existe algún tipo de **relación entre las buenas prácticas** analizadas en el apartado anterior **y la mejora en los resultados**.

Así, **en primer lugar**, respecto a la **mejora en los resultados** que las organizaciones **consideran haber obtenido con la utilización del Modelo EFQM**, tal como se observa en la tabla 9, los resultados son bastante satisfactorios ya que mayoritariamente las organizaciones indican que han obtenido mejoras en todos los aspectos consultados. Así, son de destacar las mejoras obtenidas en la relaciones con los clientes (P42), mejoras en los resultados clave (P45) y en la relaciones con las personas(P43). Respecto a las relaciones entre la organización y la sociedad es donde se observan mejoras menos importantes (P44).

Tabla 10. Correlaciones entre Buenas Prácticas y Mejora de los Resultados

		P42	P43	P44	P45
Liderazgo	P14	,241**	,090	,064	,282**
	P16	,366**	,246**	,298**	,178*
	P17	,202**	,160*	,191*	,153*
Estrategia	P18	,342**	,189*	,141	,314**
	P19	,264**	,169*	,061	,269**
	P20	,264**	,212**	,233**	,169*
Personas	P21	,184*	,143	,157*	,241**
	P22	,189*	,154*	,115	,287**
	P23	,191*	,248**	,122	,259**
	P24	,164*	,141	,179*	,114
Alianzas y Recursos	P25	,251**	,163*	-,038	,295**
	P26	,274**	,169*	,032	,280**
	P27	,343**	,343**	,124	,290**
Procesos, productos y servicios	P28	,304**	,281**	,081	,253**
	P29	,370**	,162*	,169*	,317**
	P30	,237**	,139	,078	,104
R. Clientes	P42	1	,383**	,293**	,488**
R. Person.	P43		1	,231**	,345**
R. Socied.	P44			1	,154*
R. Clave	P45				1

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 .

* La correlación es significativa en el nivel 0,05.

En segundo lugar, se observan correlaciones significativas entre la mayoría de las **prácticas** y la **percepción de mejoras** en los diferentes tipos de **resultados**, si bien las correlaciones no pueden considerarse elevadas. Así, a mayor utilización de las buenas prácticas consideradas mayor es también la percepción de mejoras sobre todo en relación con los **resultados clave** (P45), y **resultados en los clientes** (P42), pues en este tipo de resultados se observan correlaciones relativamente más altas.

Sin embargo, ese mayor nivel de utilización de las buenas prácticas no parece guardar tanta relación con la percepción de mejoras en los **resultados en la sociedad** (P44) que, como se ha observado en la Tabla 9, parecen ser los resultados en los que se observan mejoras en menor grado. Del mismo modo, cabe señalar la relativa débil relación entre las prácticas de gestión de personas y la percepción de mejoras en los resultados en las personas (P43).

Del análisis entre las propias correlaciones entre los **diferentes tipos de resultados** cabe destacar que existe una correlación significativa entre las mejoras identificadas en los diferentes tipos de resultados, lo cual evidencia que si se perciben mejoras en un tipo de resultados se perciben también en el resto.

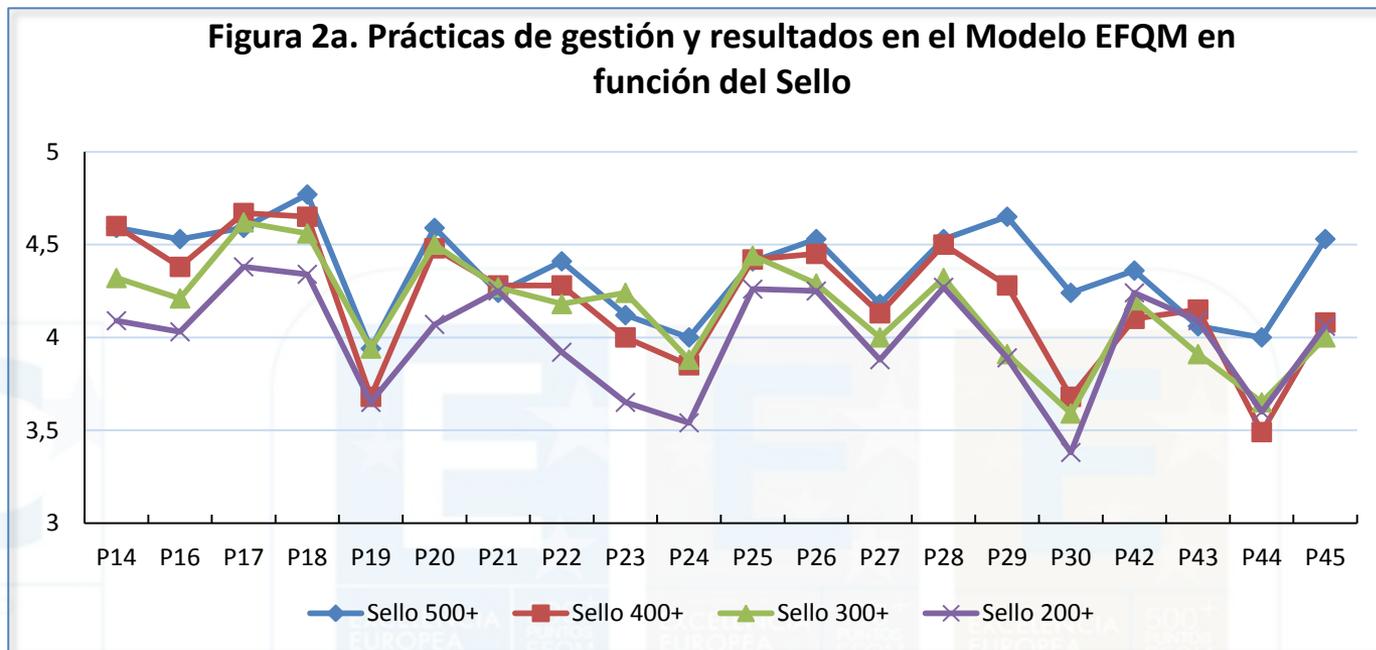
5. PATRÓN DE ADOPCIÓN DEL MODELO EFQM

Continuando con el análisis, pretendemos indagar la existencia de **diferentes patrones de adopción** de las buenas prácticas de gestión en función del **nivel de excelencia conseguido**, el **tiempo** que lleva una organización involucrada con el Modelo EFQM y el **tamaño**. Para ello se han analizado las medias de las diferentes prácticas de gestión, así como de los resultados, para los diferentes grupos resultantes de segmentar la muestra según estas variables. Los resultados se pueden observar en la tabla 11, en la que también se muestra la existencia de diferencias significativas entre los diferentes grupos (marcadas con asterisco). En las siguientes figuras 2, 3 y 4 se puede observar una representación gráfica de estos valores.

Tabla 11. Medias grupales de las buenas prácticas y resultados								
	Buenas prácticas y resultados	Nivel de excelencia		Tiempo de involucración		Tamaño		
		500+ y 400+	300+ y 200+	≤ 3 años	>3 años	Pequeñas	Medianas	Grandes
Liderazgo	P14	4,60	4,15**	4,15	4,38	4,22	4,30	4,43
	P16	4,42	4,08*	4,10	4,24	4,05	4,30	4,23
	P17	4,65	4,45*	4,32	4,64**	4,38	4,57	4,65
Estrategia	P18	4,68	4,40**	4,32	4,60*	4,34*	4,49	4,75*
	P19	3,75	3,73	3,69	3,78	3,62	3,92	3,70
	P20	4,51	4,19**	4,18	4,36	4,18	4,33	4,43
Personas	P21	4,26	4,25	4,17	4,33	4,35*	4,33	3,95*
	P22	4,32	3,99*	4,04	4,12	4,22	3,92	4,10
	P23	4,04	3,81	3,86	3,91	3,89	3,90	3,88
	P24	3,90	3,63	3,49	3,86*	3,74	3,71	3,65
Alianzas y Recursos	P25	4,42	4,31	4,39	4,32	4,16	4,50	4,38
	P26	4,47	4,26	4,35	4,31	4,34	4,31	4,40
	P27	4,14	3,91	3,96	3,99	3,95	4,07	3,98
Procesos, Productos y Servicios	P28	4,51	4,28*	4,31	4,39	4,30	4,41	4,43
	P29	4,38	3,89**	4,06	4,05	3,84**	4,13	4,30**
	P30	3,84	3,44*	3,39	3,68	3,54	3,46	3,90
R. Clientes	P42	4,17	4,23	4,29	4,16	4,19	4,20	4,30
R. Personas	P43	4,12	4,04	4,19	3,98	4,07	4,08	4,05
R. Sociedad	P44	3,64	3,61	3,56	3,65	3,46	3,77	3,70
R. Clave	P45	4,21	4,04	4,01	4,16	4,07	4,03	4,25

PATRÓN según el nivel de excelencia

En la figura 2 se han presentado las valoraciones medias de las diferentes buenas prácticas y los resultados según los cuatro diferentes niveles de excelencia con el propósito de presentar visualmente el patrón de cada uno de los niveles.



Como se observa en la figura 2, independientemente del nivel de Sello, todas **las organizaciones siguen un patrón muy similar en sus valoraciones respecto a las cuestiones planteadas**. Para todos los diferentes niveles de Sellos las organizaciones utilizan en mayor medida el mismo tipo de prácticas y las prácticas en las que existen espacios para la mejora son también las mismas. Así, parece que las prácticas más utilizadas por los diferentes grupos se refieren a los aspectos recogidos en la cuestión P18, referida a la **existencia de planes estratégicos** que tienen en cuenta las necesidades de los stakeholders. También se observa una coincidencia entre los cuatro grupos respecto al relativamente **poco uso del benchmarking** (P19), el proporcionar **feedback a los empleados** (P24), o la utilización de mecanismos para **identificar las necesidades de los grupos de interés en cuanto a productos y servicios** (P30).

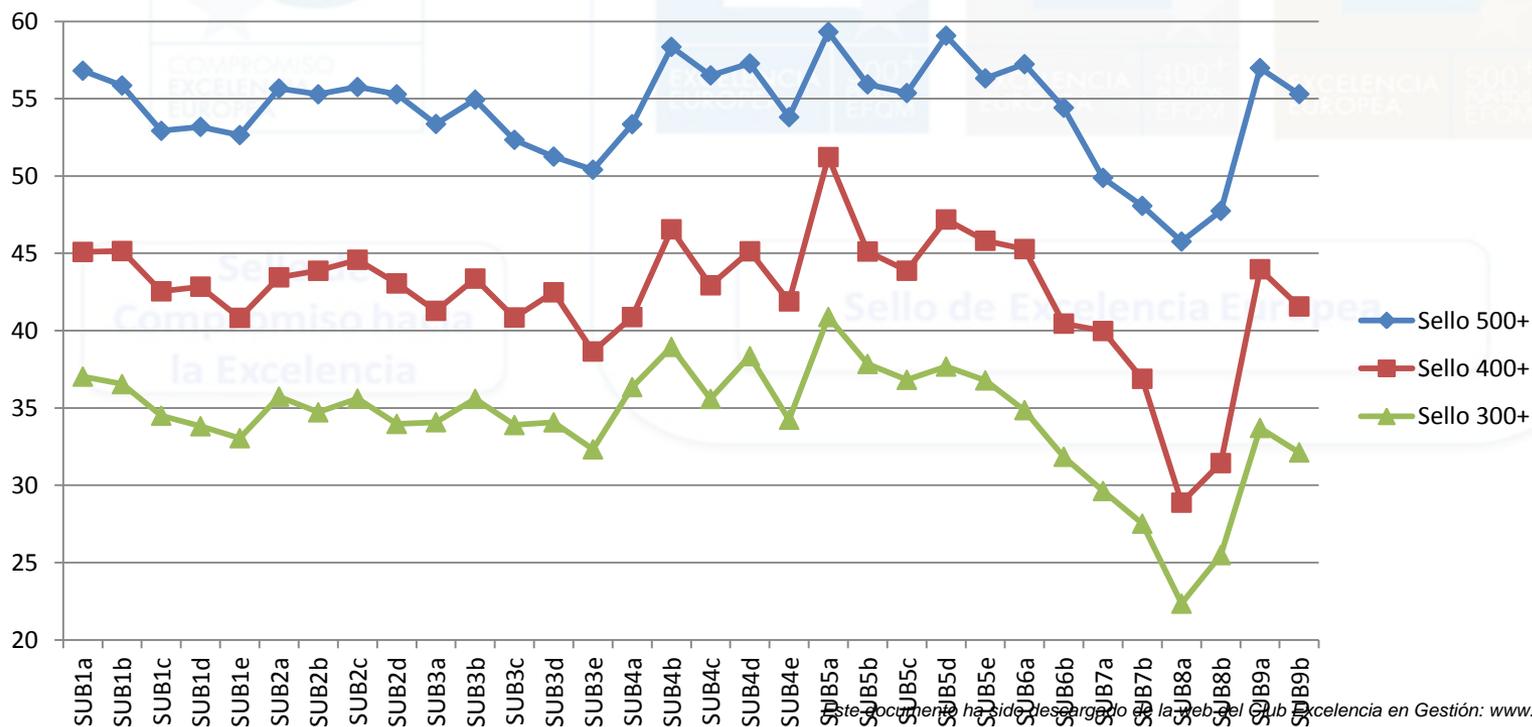
En relación con los **resultados**, se observa cómo son los **resultados en la sociedad** en los que se perciben **mejoras más débiles** con el uso del Modelo, coincidiendo los cuatro grupos en este punto, aunque las organizaciones con el mayor nivel de excelencia presentan percepciones más favorables. Este grupo también es el que percibe mejoras más importantes en los resultados clave.

Para analizar la existencia de diferencias significativas según el **nivel de sello** se han creado **dos grupos** con la intención de evidenciar diferencias más rotundas entre las organizaciones que tienen sellos vinculados con mayores niveles de excelencia (500+ y 400+) y el resto (300+ y 200+).

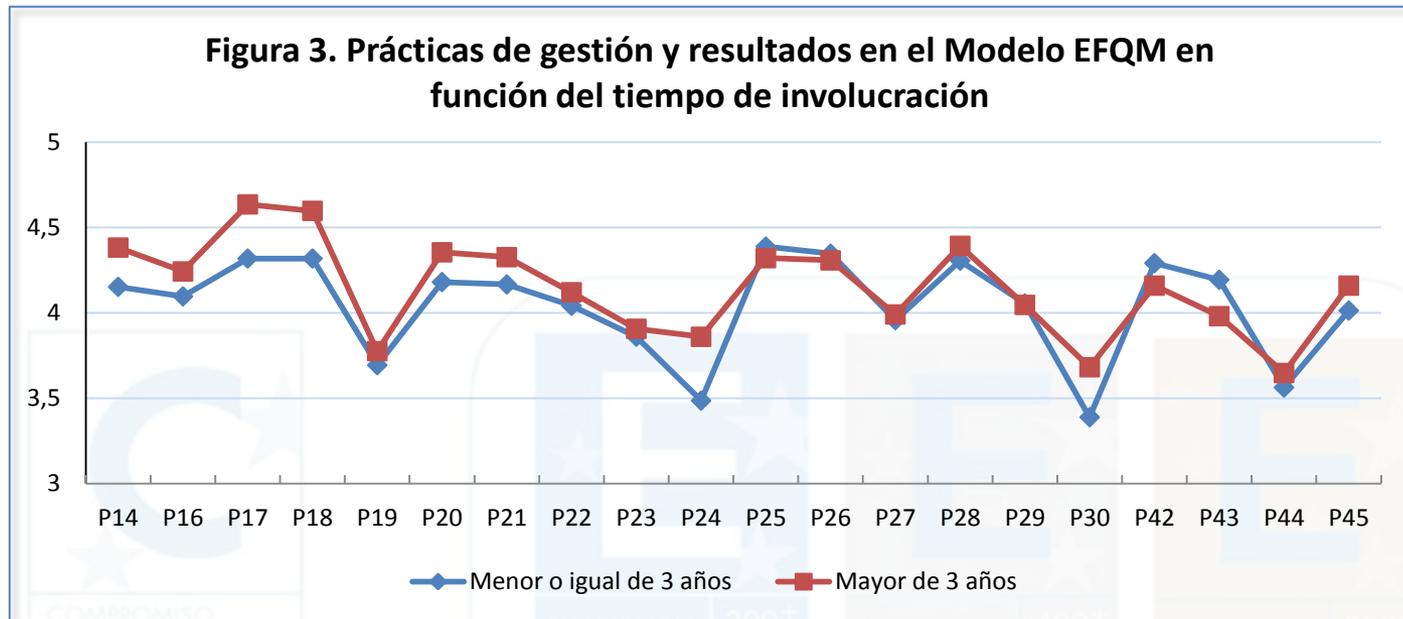
Segmentando las organizaciones en estos dos grupos, tal como se refleja en la tabla 11, se muestran diferencias significativas en los tres aspectos referidos al **liderazgo** entre los dos grupos, siendo las organizaciones con niveles de excelencia mayores las que utilizan en mayor medida este tipo de prácticas. También en relación con la gestión de los **procesos, productos y servicios** se han identificado diferencias significativas, lo cual indica que a mayor nivel de excelencia mayor uso se hace de este tipo de prácticas. En relación con la **estrategia** cabe destacar que el grupo de las organizaciones con un mayor nivel de excelencia, tienen mayor tendencia a definir planes estratégicos y concretar los objetivos anuales de mejora. Sin embargo, independientemente del sello de calidad obtenido, parece que todas las organizaciones utilizan con menos frecuencia el benchmarking (P19). Es destacable que no existen diferencias significativas en la gestión de las **personas** según el nivel de excelencia alcanzado salvo en el caso de una de las prácticas consideradas. Así, tan solo cabe señalar que las organizaciones con mayor nivel de sellos tienen más tendencia a formar a sus empleados en los principios de la calidad y la excelencia (P22) que el grupo con menor nivel de sello. En relación con las **alianzas y recursos** no se han identificado diferencias significativas en función del nivel de excelencia. Tampoco respecto a los **resultados** se observan diferencias significativas. Esto es, las organizaciones perciben mejoras en los resultados independientemente del nivel de excelencia alcanzado.

Tal como se ha explicado en el apartado de metodología, analizamos también la configuración de puntuaciones obtenidas en los diferentes subcriterios del Modelo EFQM por las 216 organizaciones que contaban con sellos 300+, 400+ y 500+. Tal como se observa en la figura 2b, la mayoría de las puntuaciones medias de los subcriterios se encuentran entre 30 y 60. Los tres niveles de excelencia puntúan más alto en la gestión de procesos (subcriterio 5a), y las puntuaciones medias más bajas se encuentran en los criterios relacionados con las personas y los resultados en la sociedad. Un análisis ANOVA confirmó la existencia de diferencias significativas entre los tres niveles de excelencia en todos los subcriterios. A pesar de ello, las puntuaciones medias de los subcriterios siguen la misma tendencia en los tres grupos. La diferencia entre los grupos está en la magnitud de la puntuación media, pero no en la importancia relativa que los diferentes criterios reciben. En definitiva, se observa una estructura consistente del Modelo EFQM, independientemente del nivel de excelencia obtenido, corroborando la conclusión que se puede obtener del análisis de los datos derivados del cuestionario.

Figura 2b. Puntuaciones medias de los subcriterios del Modelo EFQM en función del Sello



PATRÓN según el tiempo de involucración con el Modelo

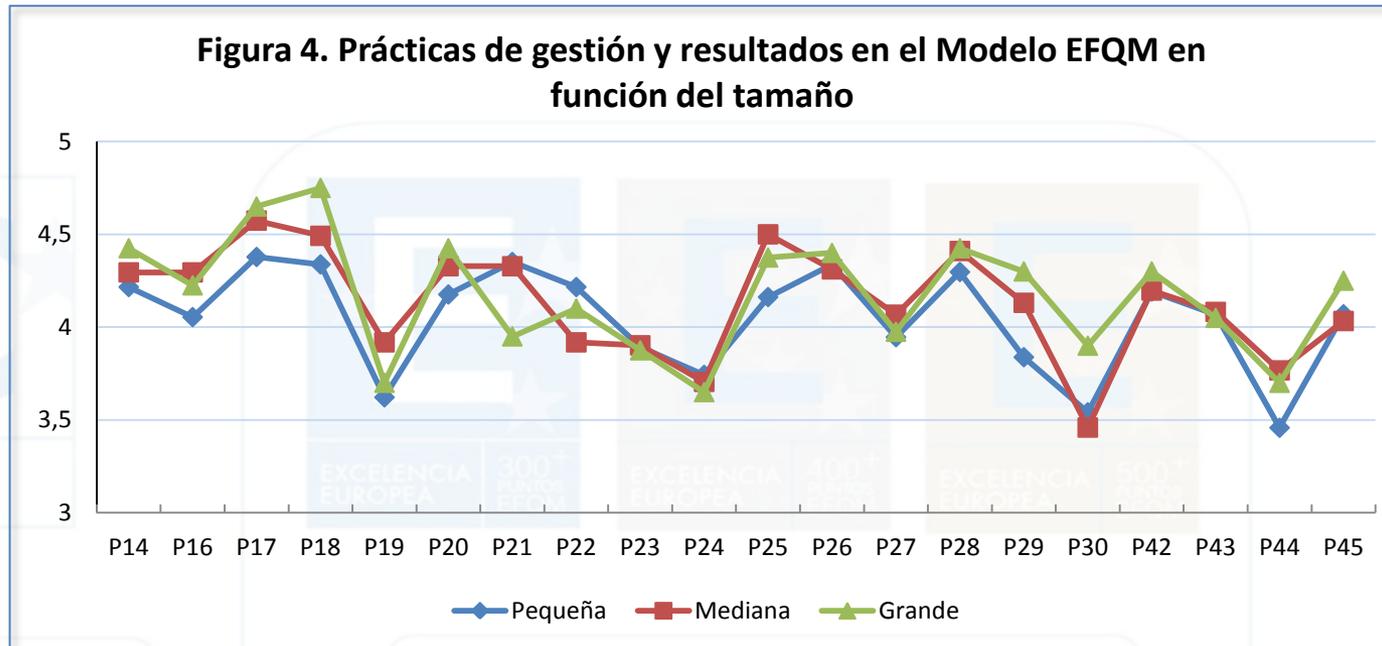


Como se aprecia en la figura 3, al igual que ocurre en el caso de los diferentes niveles de excelencia, todas las organizaciones parecen seguir un mismo patrón de utilización de las diferentes buenas prácticas de gestión independientemente del **tiempo que llevan involucradas con el Modelo EFQM**. Asimismo, la figura 3 vuelve a reflejar (al igual que se aprecia en la figura 2) cómo las prácticas utilizadas con mayor frecuencia son las referidas al liderazgo (P17) y a la estrategia (P18), mientras que las referidas al benchmarking, el proporcionar feedback y el realizar investigaciones de mercado parecen ser las menos utilizadas.

Si analizamos las **diferencias de medias en función de los años que lleva una organización involucrada con el Modelo EFQM**, tal como se refleja en la tabla 11, se observan diferencias significativas en algunas de las buenas prácticas. Así, las organizaciones con más de 3 años de experiencia tienden a mostrar una mayor participación de los **líderes** en los procesos de mejora de la calidad (P17), en sus **planes estratégicos** tienen más en cuenta las necesidades de los diferentes grupos de interés (P18) y proporcionan más feedback a sus **empleados** sobre el desempeño de sus tareas en los temas relativos a la calidad y excelencia (P24). En relación con las alianzas y recursos, y procesos, productos y servicios no se han identificado diferencias significativas. Tampoco respecto a los resultados, por lo que parece que las organizaciones perciben mejoras en los resultados independientemente de los años que lleven involucradas con el Modelo EFQM.

PATRÓN según el tamaño

La figura 4 recoge el patrón de adopción del Modelo EFQM según el **tamaño** de las organizaciones. De nuevo se observa una misma tendencia en los tres grupos respecto a la adopción de las diferentes buenas prácticas y los resultados.



En relación con el tamaño, únicamente se observan diferencias significativas (véase tabla 11) en relación con el ítem P18, de manera que parece que las grandes organizaciones tienen más en cuenta en sus **planes estratégicos** las necesidades de los diferentes grupos de interés; en la **participación de los empleados** en la mejora de la calidad (P21), siendo mayor en las pequeñas organizaciones respecto a las de mayor tamaño; y en la identificación de las **conexiones entre los procesos** (P29), siendo una práctica utilizada con mayor frecuencia en las grandes organizaciones respecto a las pequeñas. En el resto de aspectos, incluidos también los resultados, no se aprecian diferencias significativas en función del tamaño.

6. MOTIVACIONES PARA ADOPTAR EL MODELO

Para analizar los **motivos que han llevado a las organizaciones a la adopción del Modelo EFQM**, la tabla 12 resume la importancia otorgada por las organizaciones a una serie de motivaciones.

Tabla 12. Motivos para la adopción del Modelo EFQM

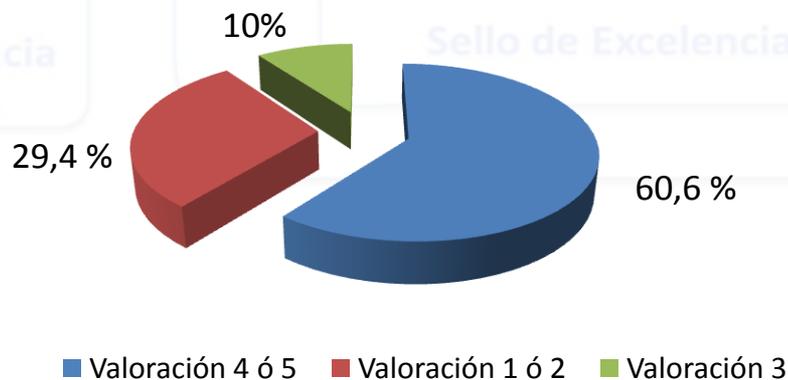
	N	Mín.	Máx.	Media	Mediana	Desv. típ.	Logro del Objetivo (1 a 5)
31. Satisfacer las exigencias de los clientes u otros agentes externos	180	1	5	4,62	5	0,71	4
32. Mejorar la eficiencia en los procesos internos	180	1	5	4,46	5	0,72	4
33. Mejorar la imagen, como una herramienta de marketing	180	1	5	4,38	5	0,76	4
34. Mejorar el nivel de calidad de los productos/servicios	180	1	5	4,56	5	0,74	4,1
35. Fomentar un estilo participativo entre los empleados	180	1	5	4,32	4	0,82	3,9
36. Mejorar la competitividad	180	1	5	3,58	4	1,02	3,3
37. Implantar un nuevo modelo de gestión	180	1	5	3,82	4	1,15	3,6
38. Mejorar los resultados financieros	179	1	5	4,12	4	1,10	3,4
39. Conseguir subvenciones de la administración pública	177	1	5	3,81	4	1,35	3,2
40. Avanzar en la Gestión de Calidad más allá de la certificación ISO	176	1	5	4,27	5	0,98	3,9
41. Seguir las tendencias en management imitando a otros	178	1	5	3,58	4	1,04	3,3

Analizando los **motivos que han llevado a las organizaciones a la adopción del Modelo EFQM**, destacan sobre los demás cuatro de ellos: la búsqueda de la satisfacción de las exigencias de los clientes (P31) y la mejora en el nivel de calidad de los productos/servicios (P34), mejora en la eficiencia de los procesos internos (P32) y en la imagen de las organizaciones (P33), siendo considerados por todas las organizaciones como objetivos fundamentales en la decisión de utilizar el Modelo EFQM y demostrando un elevado grado de logro de los mismos. En menor medida pero sin dejar de ser motivos considerados como importantes para las diferentes organizaciones, son destacables la voluntad de las organizaciones de fomentar el estilo participativo entre sus trabajadores (P35) y el deseo de ir un paso más allá de los requerimientos de la certificación ISO (P40), si bien en estos dos objetivos se ha identificado un menor grado en su consecución real.

Por otro lado, se pone de manifiesto que existen una serie de motivaciones, todas ellas con un grado de consecución menor y que, sin dejar de ser importantes, no han recibido tanta atención como las anteriores, como por ejemplo la mejora de la competitividad o la aceptación tanto de nuevos modelos de gestión como de nuevas formas de management utilizadas por otras organizaciones.

Analizando las motivaciones segmentando la muestra según **niveles de excelencia, experiencia y tamaño**, no se han identificado diferencias significativas entre los dos grupos de **organizaciones que cuentan con diferentes niveles de excelencia**. Es interesante destacar que **las organizaciones que llevan menos de 3 años involucradas con la gestión de la excelencia** se movieron más por motivos como la mejora de la calidad de sus productos o servicios (P34), el fomentar el estilo participativo de sus empleados (P35) y conseguir más subvenciones de las administraciones públicas (P39) que las que tienen una experiencia mayor a los 3 años. Asimismo, este motivo relativo a conseguir subvenciones también es más considerado por las pequeñas organizaciones frente al resto de organizaciones de mayor **tamaño**. En el resto de motivos, no se aprecian diferencias significativas ni respecto a los años de experiencia ni respecto al tamaño, por lo que parece que las organizaciones se mueven por motivaciones semejantes al adoptar el Modelo.

Además de valorar la importancia de las motivaciones anteriores para adoptar el Modelo EFQM, en el cuestionario se preguntó a las organizaciones su grado de acuerdo respecto a si la utilización del Modelo EFQM había sido fruto de un análisis de los resultados y procesos internos, más que obedecer a presiones externas. Del análisis de las respuestas a esta cuestión se desprende que **las organizaciones se mueven más por motivos internos que por presiones externas**, dado que el 60,6 % de las organizaciones han otorgado a esta pregunta una valoración de 4 o 5, mientras que el porcentaje que da una valoración de 1 o 2 se queda en el 29,4%. El resto de organizaciones otorgan una puntuación de 3, interpretándose como que consideran ambos factores igualmente importantes.



7. POSICIONAMIENTO EN RELACIÓN CON LA EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO Y LA REMUNERACIÓN

En el estudio nos interesaba analizar el tipo de prácticas de **evaluación del rendimiento y remuneración** utilizadas por las organizaciones que cuentan con reconocimiento a la excelencia en la gestión. Para ello se pidió al entrevistado que posicionara a su organización utilizando una escala de diferencial semántico, señalando el número que mejor reflejara las prácticas utilizadas (1 si las prácticas se asemejan a las señaladas en la parte izquierda, y 5 si las prácticas utilizadas se encuentran más cerca de las de la parte derecha de la tabla).

Tabla 13 . Posicionamiento de la organización respecto a los sistemas de evaluación del rendimiento									
	Media						N	Mediana	Desv. típ.
	1	2	3	4	5				
46. La evaluación del rendimiento...no se realiza habitualmente				4,1		... se realiza de forma habitual y periódica	177	5	1,44
47. Pone el énfasis en...si los empleados consiguen los objetivos fijados			3,7			... cómo los empleados desarrollan las tareas y sus actitudes	177	4	1,32
48. Se centran...únicamente en los empleados individualmente		2,9				...únicamente en los grupos de trabajo	177	3	1,22
49. Se basa...en resultados a corto plazo			3,1			...resultados a medio y largo plazo	177	3	1,32
50. Se realiza básicamente para...el control de los empleados				4,4		...la mejora del rendimiento y desarrollo profesional	177	5	0,93
51. Los empleados... no participan en su evaluación				4,5		... participan en su evaluación	176	5	0,94
52. Los empleados... no son informados de los resultados de su evaluación				4,4		... son informados de los resultados de su evaluación	176	5	0,94

Respecto a **la evaluación del rendimiento**, cabe destacar que las evaluaciones se **realizan mayoritariamente** de forma periódica (P46) con el fin de potenciar el desarrollo profesional (P50). En este proceso se da participación a los miembros de la organización, quienes son también informados de los resultados de la evaluación (P51,P52).

También cabe destacar que el proceso de evaluación se **centra principalmente en el análisis del rendimiento de los empleados individualmente** (P48), aspecto que llama la atención al haber valorado como alta la participación de los empleados en equipos de mejora (P21) y la formación continua en los principios de calidad y en el trabajo en equipo (P22). Los aspectos en los que existe **un posicionamiento no tan definido** son los referentes al objeto de la evaluación (centrada en evaluar la consecución de objetivos o en el desarrollo de las tareas) (P47), y los referentes a si la evaluación tiene en cuenta resultados a más corto o largo plazo (P49).

El grupo de organizaciones con mayor **nivel de Sello** tienden a evaluar el rendimiento de una forma más habitual que las de menor sello (P46). Por otro lado, si se consideran **los años que lleva una organización involucrada con la excelencia**, las organizaciones con más de 3 años tienden a realizar la evaluación del rendimiento en base a resultados a medio y largo (P49), en contraposición a las de menor experiencia que tienden a realizar la evaluación en base a los resultados a corto plazo. En relación con el **tamaño**, las medianas organizaciones, respecto a las grandes, parece que centren la evaluación del desempeño más en el proceso que en el resultado (P47). En el resto de cuestiones no se observan diferencias significativas entre los diferentes grupos resultantes de la segmentación.

Siguiendo a autores como Wilkinson et al. (1998) o Soltani (2005), **un sistema de evaluación del rendimiento coherente con la excelencia** sería aquél centrado en evaluar los resultados de los grupos de trabajo (P48), que enfatiza la evaluación de cómo los empleados desarrollan sus tareas así como sus actitudes (P47), centrado en el desarrollo profesional, más que en el control (P50), que promueve la participación de los empleados en la evaluación (P51) y que los empleados sean informados de los resultados de la misma (P52). Como se observa en la anterior tabla 13, las organizaciones con reconocimiento a la excelencia parecen estar considerando algunas de estas características en su sistema de evaluación del desempeño. Sin embargo, parecen estar centradas en la evaluación del desempeño individual más que el grupal.

Tabla 14 . Posicionamiento de la organización respecto a la retribución

	Media					N	Mediana	Desv. típ.
	1	2	3	4	5			
53. Se retribuye por... debajo de la media del mercado/sector			3,4			177	3	0,92
54. El salario viene determinado por...el puesto que ocupa el empleado		2,1				177	1	1,37
55. La retribución es... fija		2,1				177	1	1,64
56. Los incentivos se basan...exclusivamente en el rendimiento individual de los empleados		2,4				64	2	1,35
57. La organización ofrece fundamentalmente incentivos...a corto plazo		2,3				62	2	1,11
58. La organización ofrece...exclusivamente recompensas monetarias		2,9				68	3	1,10
59. No se permite al empleado/representantes de empleados participar ...en la fijación de los componentes de su salario	1,9					171	1	1,46
60. Los incentivos en la retribución del empleado...dependen básicamente de la antigüedad			3,4			62	3	1,27

Con respecto a la **retribución**, las organizaciones consultadas parecen utilizar sistemas basados en una **retribución fija** (P55) y en el **rendimiento individual en el puesto de trabajo** (P54). Asimismo, se observa que las organizaciones parecen decantarse más por retribuir a sus empleados un poco por encima de la media del mercado (P53). Es destacable que a pesar de haberse identificado que los empleados participan activamente durante el proceso de evaluación de su rendimiento (P51), mayoritariamente no se permite a los empleados participar en la fijación de los componentes de su salario (P59).

Por otra parte, la mayoría de organizaciones no parece que ofrezcan **incentivos** (solamente alrededor de 65 organizaciones utilizan incentivos), y cuando lo hacen se decantan por reconocer el rendimiento más bien individual que de grupo (P56), son definidos más bien a corto plazo (P57), a través de recompensas monetarias (P58) y parecen tenerse más en cuenta las capacidades, conocimientos y habilidades de los empleados antes que su antigüedad en la organización (P60).

No se observan diferencias significativas en ninguna de las cuestiones planteadas ni **en función del nivel de sello** conseguido, **ni de los años que lleva una organización involucrada con la excelencia**. En relación con el **tamaño**, en las pequeñas organizaciones parece que el salario se determine más en función de las habilidades que en las medianas (P54).

La literatura considera que las **prácticas de remuneración coherentes con la excelencia en la gestión** son aquellas que hacen hincapié en la remuneración basada en los resultados grupales, el reconocimiento de la mejora de las habilidades, más que la remuneración según resultados individuales, y donde el reconocimiento no monetario tiene un gran protagonismo (Wilkinson et al., 1998; Soltani, 2005). Estas características del sistema de reconocimiento son coherentes con la excelencia en la gestión puesto que alientan el trabajo en equipo y promueven que los empleados amplíen y mejoren sus habilidades. Como se puede observar en la tabla 14, no parece que las organizaciones con reconocimiento a la excelencia estén apostando por estos sistemas de remuneración, sólo mostrándose un poco más proclives al uso de incentivos que reconocen el aumento de las competencias y habilidades de los empleados (P60).

8. CONCLUSIONES

El **propósito** de este estudio ha sido analizar el patrón de adopción del Modelo EFQM por las organizaciones con reconocimiento a la excelencia, la mejora de resultados con el uso del Modelo, las motivaciones que les han llevado a su utilización, así como su posicionamiento respecto a la evaluación del desempeño y la remuneración. Este informe debe interpretarse como **una primera aproximación al comportamiento de las organizaciones que cuentan con un reconocimiento a la excelencia**. Seguidamente se discuten las principales conclusiones derivadas del estudio.

- Las organizaciones hacen uso de diferentes buenas prácticas de gestión en un elevado grado, y las están utilizando desde hace al menos 5 años como media. Son las prácticas referidas a **la participación de la dirección en procesos de mejora** y la **consideración en los planes estratégicos de las necesidades de los diferentes grupos de interés**, seguidas del **establecimiento de indicadores de los procesos clave**, las que parecen ser más utilizadas. Así, parece que se están utilizando en mayor medida prácticas que ponen de relieve la necesaria involucración de la dirección, la necesidad de una estrategia que tenga en cuenta a los grupos de interés, así como aspectos más técnicos referidos a la gestión por procesos. Sin embargo, prácticas referidas a la **utilización de investigaciones de mercado y encuestas para conocer las necesidades de los clientes**, la utilización de reuniones para proporcionar **feedback a los empleados sobre su desempeño en el ámbito de la excelencia**, y el **benchmarking**, son utilizadas con relativa menor frecuencia. Sería interesante profundizar en si las organizaciones están realmente utilizando otros medios diferentes para conocer las necesidades de los clientes o para proporcionar feedback a los empleados. Si ello no fuese así, en estos ámbitos existirían áreas de mejora a abordar.
- El uso de estas buenas prácticas de gestión parece que está promoviendo un **estilo de dirección participativo**, evidenciado en la participación de la dirección en los procesos de mejora de la calidad o promoviendo grupos de mejora en los que participan los empleados, o también evidenciado en la participación de los empleados en la evaluación del desempeño. Así, aunque parece que se están dando pasos en dicha dirección, todavía se está en el camino como pone de manifiesto el hecho de que los empleados no participan en temas relativos a la remuneración. También es interesante destacar cómo, de hecho, el fomentar un estilo participativo es uno de los motivos considerados como importantes para la adopción del Modelo EFQM.

-
- A la vista de los resultados se evidencia que **la adopción del Modelo EFQM y el proceso de autoevaluación se han interiorizado** en el funcionamiento de las organizaciones y en la elaboración de sus respectivos planes estratégicos, reflejando la **importancia estratégica que se está otorgando a la utilización del Modelo**.
 - En relación con la **mejora de los resultados**, se perciben mejoras en los diferentes tipos de resultados, fundamentalmente los **relativos a los clientes y resultados clave**, y en menor medida en los resultados en **las personas y en la sociedad**. Esta misma conclusión se puede apreciar en los trabajos de Gómez et al. (2011) y Heras et al. (2012), quienes evidencian que el criterio referido a los resultados en la sociedad fundamentalmente, aunque también los resultados en las personas, reducen la integridad del Modelo como un conjunto, dado que están insuficientemente relacionados con otros criterios. Además, la mejora de los resultados parece ser mayor cuanto mayor es la utilización de las buenas prácticas de gestión, mostrando la existencia de una relación positiva entre los agentes facilitadores y los resultados. Las buenas prácticas de gestión que parecen estar más relacionadas con la percepción de mejoras en los resultados son aquellas que tienen que ver con el establecimiento de un modelo de liderazgo, con la identificación de las necesidades de los grupos de interés y su consideración en la elaboración del plan estratégico, y con la gestión de los procesos. Además, se evidencia que las organizaciones perciben mejoras en los resultados independientemente del nivel de sello conseguido, de los años que lleven involucradas en la excelencia en la gestión e independientemente del tamaño.
 - Se han puesto de relieve algunas **diferencias en el grado de uso de las buenas prácticas de gestión según el nivel de excelencia**. Así, las organizaciones que ostentan un mayor nivel de excelencia utilizan también en mayor medida buenas prácticas relativas al liderazgo, estrategia y gestión de los procesos, productos y servicios. En relación con las personas y las alianzas y recursos, las buenas prácticas adoptadas parecen no depender del nivel de sello conseguido, a excepción de la formación en los principios de la calidad y la excelencia, que parece ser una práctica utilizada en mayor grado por las organizaciones de mayor sello.

-
- Respecto al **número de años que llevan las organizaciones involucradas** en una iniciativa relacionada con la excelencia en la gestión, parece que las organizaciones que llevan más tiempo fomentan más la participación del líder, la elaboración de planes estratégicos y el proporcionar feedback a los empleados. Así, se observa que una de las prácticas menos utilizadas, como es el proporcionar feedback a los empleados, ve incrementado su uso a medida que las organizaciones aumentan su experiencia con el Modelo. Sin embargo, en relación con el resto de aspectos, la duración de la iniciativa no parece condicionar el mayor uso del resto de prácticas. Por tanto, parece que no es necesario llevar un elevado número de años involucrada en este tipo de iniciativas para utilizar las buenas prácticas de gestión frecuentemente y de una manera sistemática. En relación con el **tamaño**, merece la pena destacar cómo las grandes empresas se centran tal vez más en la gestión de los procesos respecto a las pequeñas, y en las pequeñas empresas cuestiones relacionadas con el sistema sociocultural como la participación de los empleados en la mejora de la calidad tienen una mayor presencia, en comparación con las grandes.
 - A pesar de que se han constatado diferencias en el nivel de uso de ciertas prácticas/actuaciones **en función de la segmentación realizada según el nivel de excelencia, la experiencia con el Modelo y el tamaño**, como también hemos podido comprobar, **las organizaciones siguen un patrón similar** en la utilización de buenas prácticas de gestión asociadas al Modelo EFQM, enfatizando todas ellas el mismo tipo de actuaciones y encontrando “facilidades” y “dificultades” en el mismo tipo de prácticas, independientemente de la variable de segmentación utilizada. Esta misma conclusión se deriva del análisis de las puntuaciones medias obtenidas por las organizaciones en los 32 subcriterios del Modelo EFQM durante el proceso de evaluación externa llevado a cabo para obtener el reconocimiento a la excelencia. Así, se evidencia una consistencia y homogeneidad en la manera en que las organizaciones utilizan el Modelo EFQM.

-
- **Este patrón similar de adopción del Modelo** se podría explicar por la senda que recorren las organizaciones hasta llegar a conseguir el máximo nivel de excelencia. De las organizaciones que disfrutaban de un reconocimiento de excelencia 500+ en 2013, el 67% había conseguido un nivel inferior en evaluaciones anteriores. Por tanto, es posible afirmar que **el modelo EFQM se ajusta a su propósito de proporcionar pautas para seguir una ruta hacia la mejora**, puesto que las organizaciones muestran una transición desde niveles más bajos hasta niveles más altos de excelencia. Además, el 46% de las organizaciones con un Sello 500+ en 2013 habían conseguido este nivel de excelencia en evaluaciones anteriores, lo que indica que las buenas prácticas se mantienen en el tiempo y que un alto rendimiento puede ser sostenible. Un análisis en más profundidad respecto a la **evolución en el tiempo del patrón de adopción** del Modelo requeriría contar con datos sobre el comportamiento de las organizaciones en diferentes momentos del tiempo.
 - Los **motivos más importantes que mueven a las organizaciones a adoptar el Modelo EFQM** están relacionados con aspectos externos como satisfacer las necesidades de los clientes y la imagen de la organización, y con motivos internos como la mejora de la eficiencia de los procesos. También tiene relevancia el avanzar en la mejora de la gestión, yendo más allá de la certificación ISO, evidenciando cómo la certificación ISO parece ser un primer paso en la adopción del Modelo. También merece la pena destacar cómo existe una elevada dispersión en la importancia concedida al motivo referido a la obtención de subvenciones de la administración pública. Ésta es una motivación importante para las pequeñas organizaciones y aquellas que llevan menos tiempo involucradas en este tipo de iniciativas.
 - Finalmente, respecto a los **sistemas de evaluación del rendimiento y de remuneración** utilizados por las organizaciones con reconocimiento a la excelencia, parece que se acercan de algún modo pero no acaban de utilizar los sistemas que se pueden considerar más apropiados en el ámbito de la excelencia. Sí parece que la evaluación del rendimiento se orienta al desarrollo y existe una participación de los empleados en la evaluación. Sin embargo, tanto la evaluación del rendimiento como la remuneración se basan más en resultados individuales y no grupales. Se observa, pues, que aunque las organizaciones parecen promover el trabajo en equipo y existe formación para el trabajo en equipo, todavía la gestión del rendimiento no se ha orientado en ese sentido.

9. BIBLIOGRAFÍA

- Bou, J.C., Escrig, A.B., Roca, V., & Beltrán, I. (2009). An empirical assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA Model. *Journal of Operations Management*, 27(1), 1-22.
- Boulter, L., Bendell, T., & Dahlgard, J. (2013). Total quality beyond North America: A comparative analysis of the performance of European Excellence Award winners. *International Journal of Operations & Production Management*, 33(2), 197-215.
- Corredor, P., & Goñi, S. (2011). TQM and performance: Is the relationship so obvious? *Journal of Business Research*, 64, 830-838.
- Deming, W.E. (1986). *Out of the Crisis. Quality, Productivity and Competitive Position*, Cambridge University Press.
- Gómez, J., Martínez, M., & Martínez, A.R. (2011). A critical evaluation of the EFQM model. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 28(5), 484-502.
- Hendricks, K.B., & Singhal, V.R. (2001). Firm characteristics, total quality management, and financial performance. *Journal of Operations Management*, 19, 269-285.
- Heras, I., Arana, G., & Casadesús, M. (2006). A Delphi study on motivation for ISO 9000 and EFQM. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 23(7), 807-827.
- Heras, I., Marimon, F., & Casadesús, M. (2012). An empirical study of the relationships within the categories of the EFQM model. *Total Quality Management & Business Excellence*, 23(5-6), 523-540.
- Jayaram, J., Ahire, S.L., & Dreyfus, P. (2010). Contingency relationships of firm size, TQM duration, unionization, and industry context on TQM implementation-A focus on total effects. *Journal of Operations Management*, 28(4), 345-356.
- Jimenez, D., & Sanz, R. (2013). Studying the effect of HRM practices on the knowledge management process. *Personnel Review*, 42(1), 28-49.
- Kaynak, H. & Hartley J. L. (2008). A replication and extension of quality management into the supply chain. *Journal of Operations Management* 26, 468-489.
- Naveh, E., & Marcus, A. (2005). Achieving competitive advantage through implementing a replicable management standard: installing and using ISO 9000. *Journal of Operations Management*, 24(1), 1-26.
- Poksinska, B., Pettersen, J., Elg, M., Eklund, J., & Witell, L. (2010). Quality improvement activities in Swedish industry: drivers, approaches, and outcomes. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 2(2), 206-216.
- Sampaio, P., Saraiva, P., & Monteiro, A. (2012). A comparison and usage overview of business excellence models. *The TQM Journal*, 24(2), 181-200.
- Santos, M. L., & Álvarez, L. I. (2007). Innovativeness and organizational innovation in total quality oriented firms: The moderating role of market turbulence. *Technovation*, 27(9), 514-532.
- Shaw, J.D., Gupta, N., Delery, J.E. (2001). Congruence between technology and compensation systems: implications for strategy implementation. *Strategic Management Journal*, 22, 379-386.
- Soltani, E., Van Der Meer, R. & Williams, T.M. (2005). A Contrast of HRM and TQM Approaches to Performance Management: Some Evidence. *British Journal of Management*, 16 (3), 211-230.
- Tucker, A. L., Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2007). Implementing new practices: An empirical study of organizational learning in hospital intensive care units. *Management Science*, 53(6), 894-907.
- Wilkinson, A, Redman, T., Snape, E., & Marchington, M. (1998), *Managing with Total Quality Management. Theory and Practice*. McMillan Business, Hong-Kong.
- Williams, R., Bertsch, B., Van der Wiele, A., Van Iwaarden, J., & Dale, B. (2006). Self-Assessment against Business Excellence Models: A Critique and Perspective. *Total Quality Management and Business Excellence*, 17(10), 1287-1300.



