

VI Informe de la Excelencia en España 2009



gestión E/i

Edita:

Club Excelencia en Gestión

Presidente:

Ana Patricia Botín

Presidente Ejecutivo:

Juan Antonio Zufiría

Secretario General:

Juan Liquete

Coordinadora:

Susana Fábregas

Colaboradores:

Juan García del Valle

Verena González

Reservados todos los derechos. No se permite reproducir, almacenar en sistemas de recuperación de la información ni transmitir alguna parte de esta publicación, cualquiera que sea el medio empleado —electrónico, mecánico, fotocopia, grabación, etc.— sin el permiso previo del editor o sin una licencia que permita a un tercero su copia y uso limitados.

Mayo de 2009

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	5
2. EL CLUB EXCELENCIA EN GESTIÓN	7
3. INFORME DE LA EXCELENCIA	17
3.1. Modelo EFQM de Excelencia y la Autoevaluación	17
3.2. Certificaciones ISO 9001	18
3.3. Premios EFQM: 'EFQM Excellence Award (EEA)'	19
3.4. Reconocimientos EFQM: 'Levels of Excellence'	23
3.5. Sellos de Excelencia Europea	24
3.6. Los promotores de la Excelencia en España	46
4. DIAGNÓSTICO Y RECOMENDACIONES	48



1

1. INTRODUCCIÓN

El Club Excelencia en Gestión presenta, un año más, el *Informe de Excelencia en España*, donde mostramos una fotografía de la situación de la Excelencia en España, a través de las organizaciones españolas reconocidas por su nivel de Excelencia, y en comparación con el resto de países europeos.

Hoy más que nunca, las organizaciones deben contar con un sistema de gestión que les ayude a enfrentarse a los desafíos que están irrumpiendo en el mercado global, y a abordar el proceso de transformación al que tienen que hacer frente para superarlos.

El Modelo EFQM de Excelencia y la metodología de autoevaluación asociada permiten a las organizaciones realizar un diagnóstico, estableciendo en qué nivel se encuentran en su camino hacia la Excelencia y, lo que es más importante, identificar y analizar las oportunidades para continuar avanzando.

En el presente informe se hace referencia a los datos sobre el número de Certificaciones ISO que hay en España, los Reconocimientos a la Excelencia otorgados por la EFQM y los Sellos de Excelencia Europea otorgados por el Club Excelencia en Gestión, las Entidades de Certificación y la propia EFQM.

Como cada año, es para nosotros muy significativo incluir también en este informe una serie de opiniones de Primeros Ejecutivos de organizaciones pioneras en España sobre su visión de la Excelencia y sobre lo que ha aportado a sus respectivas organizaciones.

En esta ocasión, hemos querido incorporar un nuevo apartado con datos significativos de organizaciones que han recibido un Reconocimiento a su gestión Excelente, a partir del análisis de las puntuaciones que han obtenido en la evaluación de su Sello de Excelencia (500+), destacando qué subcriterios destacan por ser los más y los menos valorados en las evaluaciones externas.



2

2. EL CLUB EXCELENCIA EN GESTIÓN

El Club Excelencia en Gestión es una asociación sin fines lucrativos fundada en 1991 por 21 grandes organizaciones con el objetivo de impulsar una entidad que ayudara a las organizaciones españolas a ser más competitivas a través de la búsqueda de la Excelencia.

En la actualidad, Ana Patricia Botín (Presidente de Banesto) es la Presidente del CEG, y Juan Antonio Zufiría (Presidente de IBM España), el Presidente Ejecutivo del CEG.

El CEG está formado por casi 300 organizaciones socias, procedentes de una amplia variedad de sectores, las cuales representan aproximadamente el 25% del PIB español. Cabe también destacar que un 40% de las empresas que cotizan en el IBEX35 son socias del Club.

Figura 1. Socios del CEG en el IBEX35

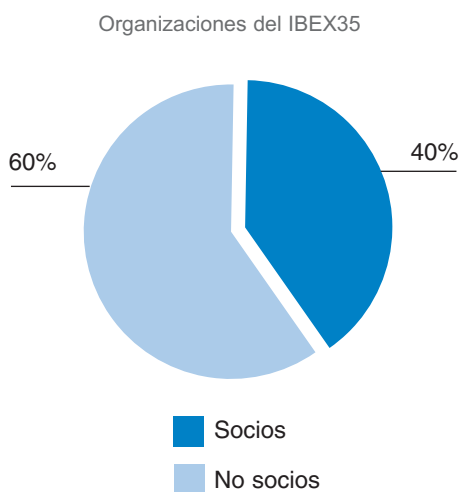
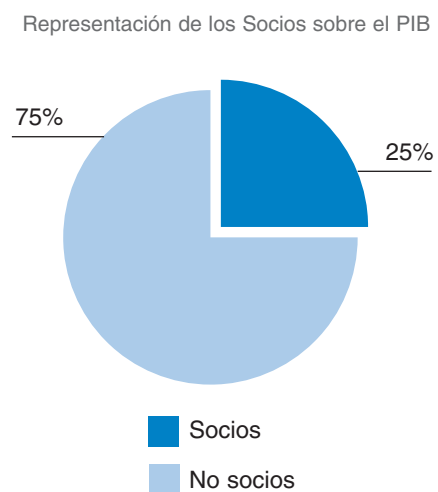


Figura 2. Representación de Socios del CEG sobre el PIB Español



Hace unos años, el CEG, consciente de los retos actuales, inició su propia transformación para evolucionar desde su estrategia original, exclusivamente orientada a promover la Calidad en gestión, a otra más amplia y actualizada en la que conviven cuatro ejes estratégicos centrales, representados en la pirámide del siguiente gráfico:

Figura 3. Ejes estratégicos del CEG



El propósito de esta transformación, desde el Club Gestión de Calidad hacia el Club Excelencia en Gestión, fue adaptar su propuesta de valor a las necesidades reales de gestión de las organizaciones españolas. Dicho de otro modo, liderar con el propio ejemplo.

El primero de estos ejes estratégicos es la **Transformación Responsable**, a la que tienen que hacer frente las organizaciones españolas para poder competir y prosperar en el entorno cambiante de economía globalizada en el que nos movemos, incorporando los valores sociales en los procesos de gestión y decisión de las organizaciones.

Esta transformación sería muy difícil realizarla sin **Creatividad e Innovación** que permitan a la organización transformar, en puntos de rentabilidad, ideas propias o de otros, aplicándolas a los productos y servicios que ofrece, a los procesos, canales, estructuras y, en general, a todo lo que hace dicha organización.

Por otra parte, sin emprendedores es imposible innovar. Por eso, otro de los ejes estratégicos del CEG es el **Capital Humano Emprendedor**. Esto sugiere que desde el punto de vista de los emprendedores, y desde las organizaciones, deberán fomentar la iniciativa y la asunción de riesgo.

Por último, pero no por ello menos importante, el cuarto eje estratégico es la **Excelencia** en todas sus dimensiones, porque no podemos olvidarnos de que hay que “seguir haciendo bien todas las cosas que haya que hacer”. Para este eje, nuestro referente ha sido, es y seguirá siendo el Modelo EFQM de Excelencia. Y por ello, el Club tiene una alianza con la European Foundation for Quality Management (EFQM), siendo la organización que la representa en España.

Para cada uno de estos cuatro ejes, el CEG está desarrollando herramientas y promoviendo grupos de trabajo para hacer propuestas innovadoras que nos ayuden a encontrar algunas respuestas a cada uno de estos retos.

En los últimos años, el CEG se ha centrado en promover una amplia cartera de actividades como: formación, tanto en el Modelo EFQM de Excelencia como en innovación y en las herramientas de gestión más avanzadas; la difusión de éstas a través de distintos productos y servicios; la organización de eventos y de foros de intercambio de experiencias; y, de modo relevante, la concesión del Sello de Excelencia Europea (máximo reconocimiento en gestión en España y en Europa, con excepción del EFQM Excellence Award).

Desde hace más de cinco años, el CEG es también un punto de encuentro imprescindible para Primeros Ejecutivos de las organizaciones españolas, que se reúnen en los llamados Encuentros en la Cumbre, de los que emanan las líneas directrices de la estrategia del CEG.

Como en las anteriores ediciones del informe de Excelencia, hemos querido contar con las opiniones de algunos de estos Primeros Ejecutivos en cuanto a los beneficios que ha aportado la Excelencia a sus organizaciones.

En las siguientes páginas se pueden encontrar los testimonios de seis Primeros Ejecutivos de organizaciones de muy distinta naturaleza: una gran empresa de telecomunicaciones, un ayuntamiento, una entidad financiera, una PYME, una gran empresa de energía y, por último, el testimonio del propio Presidente de la EFQM.

Abertis Telecom

¿Qué aporta la Excelencia a un sector como el de las telecomunicaciones?



Tobías Martínez
Director General

Abertis Telecom es, dentro del Grupo Abertis, la Sociedad responsable de la estrategia en infraestructuras y servicios de telecomunicaciones, y participa en el proyecto de consolidar Abertis en el escenario internacional como uno de los principales operadores globales de infraestructuras al servicio de la movilidad y las comunicaciones.

Abertis Telecom opera infraestructuras de telecomunicaciones a través de las que presta servicios a Operadores, Difusores y Corporaciones en este sector. En España, orienta su estrategia hacia el crecimiento de sus Negocios actuales y la búsqueda de nuevas líneas que aporten valor al cliente, estableciendo relaciones sólidas a largo plazo basadas en la confianza; mientras que en la expansión internacional, la estrategia se dirige hacia inversiones en redes de transmisión y difusión de señales de radio y televisión en Europa.

Todo ello, sustentado por la capacidad de Abertis Telecom de situarse en la vanguardia tecnológica, gracias a un equipo humano con el conocimiento y experiencia necesarios que convierte a la compañía en una organización flexible capaz de adaptarse al crecimiento y gestionar la efectividad y eficiencia.

Vivimos en un entorno que evoluciona, en un ecosistema en el que la sociedad se transforma hacia la producción y mantenimiento de complejos espacios ubicuos de relación, que se caracterizarán por el predominio de contenidos audiovisuales y la movilidad, y donde el transporte y almacenamiento de información será básico. Esta transformación requerirá modelos de negocio abiertos que anticipen innovaciones disruptivas y flexibilidad en la cadena de valor y con ciclos de vida más cortos.

El reto más importante que debemos gestionar es el crecimiento hacia nuevos mercados y países, y, en la misma línea, gestionar el cambio interno en la organización que permita abordar con éxito dicho reto. Todo ello en un mercado cada vez más global, pero que al mismo tiempo requiere una aproximación local.

Para afrontar este reto debemos ser capaces de contestar algunas preguntas:

- ¿Cuáles son las líneas estratégicas que debemos adoptar para alcanzar el reto?
- ¿Cómo podemos mantener y acrecentar la orientación de nuestras personas hacia proyectos emprendedores y hacia la transformación?
- ¿Cómo ganar eficiencia en el contexto actual de recesión económica?
- ¿Cómo no perder oportunidades de aprendizaje y de mejora?

En la medida que seamos capaces de responder adecuadamente a las preguntas anteriores, Abertis Telecom logrará sus objetivos y podremos decir que estamos recorriendo el camino de la Excelencia. Desde una perspectiva de Excelencia y de innovación, ya que hoy en día no podemos hablar de la una sin la otra, el modelo de Excelencia nos apoya en nuestro camino, proporcionando un marco de referencia en los aspectos más significativos de la gestión global de la organización.

Ayuntamiento de Esplugues de Llobregat

¿Qué significa Excelencia en un ayuntamiento y qué abarca?



Pilar Díaz
Alcaldesa

En un ayuntamiento, Excelencia significa buen gobierno. Significa cumplir con las expectativas de la ciudadanía, poniéndola en el centro de todas las decisiones, adelantándose si es posible a dichas expectativas, y para ello estableciendo un modelo de gestión que nos defina claramente qué hacer y cómo hacerlo. En ese sentido, la Misión del ayuntamiento es liderar el proceso de transformación de la ciudad a fin de ampliar las posibilidades económicas, culturales y sociales de la ciudadanía.

En ese proceso de buen gobierno es necesario definir la visión de la ciudad mediante un amplio consenso con la ciudadanía y los agentes sociales y económicos, identificando los grupos de interés y aplicando en el proceso de transformación los principios que definen el buen gobierno: participación, legalidad, transparencia, responsabilidad, consenso, equidad, eficacia, eficiencia y sensibilidad.

Sólo cuando un ayuntamiento tiene buenas o mejores prácticas en el desarrollo de todos y cada uno de estos principios, podemos decir que ha alcanzado un cierto nivel de Excelencia.

Por otra parte, teniendo en cuenta el enfoque de la Excelencia que acabo de exponer, creo que la Excelencia debe abarcar todas las actividades que se realizan en un ayuntamiento, sin excepción.

Otra cosa es el alcance que determinan los propios instrumentos de evaluación de los modelos de Excelencia en Gestión, que sitúan el equipo de gobierno como grupo de interés, excluyendo de la evaluación las actividades que realizan.

Estos modelos tienen una única adaptación para el sector público. Es cierto que en el sector público hay organizaciones muy heterogéneas, pero los ayuntamientos son instituciones que tienen una vertiente muy ejecutiva, y el liderazgo político, por poner un ejemplo, puede tener una gran influencia incluso en los resultados más operativos.

En todo caso, nuestro Ayuntamiento implantó en el año 1996 los principios de gestión con procesos periódicos de autoevaluación, tanto con el modelo europeo de la EFQM como con el modelo iberoamericano de la FUNDIBEQ. Y actualmente podemos afirmar que el rendimiento de la organización ha mejorado y ello a su vez ha contribuido a mejorar la acción de gobierno.

En el Ayuntamiento de Esplugues la aplicación de los principios de Excelencia nos facilitó en su momento el paso definitivo de una administración endógena y de espaldas a la ciudadanía, a una administración abierta y responsable que pone a la ciudadanía en el centro de la toma de decisiones; y de una gestión muy fragmentada y departamentalizada a una gestión de procesos transversales orientados a resultados.

Banesto

En una entidad financiera, ¿es la Excelencia clave del éxito aun en momentos de crisis?



Ana Patricia Botín
Presidenta

Hay que aspirar siempre a la Excelencia, pero más que nunca en momentos de crisis. Excelencia en los resultados y también en los procesos para conseguir estos resultados. Excelencia en las relaciones con las personas, con los clientes y con la sociedad. Así, para Banesto la Excelencia consiste en lograr resultados excelentes de forma recurrente a lo largo del tiempo, superando a nuestros competidores y liderando los indicadores clave de gestión, entre los que se encuentran todos los relacionados con la Excelencia (satisfacción de clientes y empleados, responsabilidad social corporativa, etc.).

Además, tenemos la exigencia de que estos resultados se realicen en base a procesos internamente establecidos que se revisan periódicamente para comprobar su eficacia y, en su caso, se actualizan para lograr mejoras que conduzcan a una mayor competitividad de toda la organización.

Dentro de esta cultura de la Excelencia, recientemente hemos realizado nuestra primera autoevaluación EFQM, dando como resultado la obtención del Sello de Oro a la Excelencia Europea EFQM + 500 puntos. Este proceso ha puesto de manifiesto la mejora conseguida en los últimos años en todo lo relacionado con calidad, procesos y resultados.

Es evidente que en tiempos de crisis la Excelencia, junto con la Innovación, son los elementos clave en el desarrollo de la Empresa y los que hacen que aumenten las diferencias entre los competidores.

Por eso, en Banesto aplicamos estos criterios en el día a día de nuestra actividad en dos niveles:

1. En las relaciones con los clientes, desarrollando ofertas comerciales y esquemas de gestión que superen las expectativas del mercado y representen una clara oferta de valor.
2. En las políticas de Recursos Humanos, en cuyo ámbito hemos implantado un Master Plan que logra mayor cercanía con las personas y crea un entorno de relación entre jefes y colaboradores basado en la calidad y la confianza.

En definitiva, en Banesto apostamos decididamente por la Excelencia tanto en la relación con las personas como en el diseño y ejecución de los procesos, como un factor determinante para conseguir resultados recurrentes y de calidad a nivel económico y social.

Medycsa

Como empresa líder en la prevención de riesgos y salud laboral, ¿cuáles son las claves para ser un líder “excelente”?



Juan Dancausa
Subdirector General

En Medycsa “operamos” en un sector especialmente sensible dedicado a proveer salud a los trabajadores y seguridad a las empresas. Este carácter especialmente sensible exige una profunda cultura de Excelencia preventiva que avala un equipo humano compuesto por más de 1.000 profesionales (sanitarios y técnicos en prevención).

A lo largo de más de 20 años en Medycsa hemos gestionado más 5.000 empresas e instituciones procedentes de todos los sectores de actividad. Esta dilatada experiencia unida a la capacidad de poder prestar servicio a nivel nacional, adaptándonos al funcionamiento de las distintas Comunidades Autónomas, constituyen otros dos pilares básicos de la Excelencia.

Durante estos más de 20 años, en Medycsa nos hemos preocupado de obtener las acreditaciones y convenios que aseguren nuestra buena praxis incluyendo, por supuesto, la ISO 9001:2000.

Nuestra capacidad de adaptación desde dos enfoques: adaptación a las nuevas tecnologías con la implantación de herramientas *on line* y adaptación al cliente en la prestación del servicio, con más de 50 modalidades distintas en función de sus necesidades constituye otro rasgo de la Excelencia.

La innovación permanente, el desarrollo de nuevos productos adaptados a las necesidades del mercado, el uso eficiente de las tecnologías de la información que redunde en la mejora y optimización de los procesos y una adecuada política de comunicación que ayude a concienciar tanto interna como externamente son claves para Medycsa en su afán por ser “excelentes”.

Red Eléctrica de España

¿Qué significa Excelencia en una compañía de energía referente en el mundo?



Luis Atienza
Presidente Ejecutivo

Red Eléctrica inició su andadura en su gestión empresarial actual, tomando como referencia el modelo de la European Foundation for Quality Management (EFQM), en 1999 una vez que hubo culminado su proceso de privatización y salida por primera vez a bolsa.

Esta nueva situación como empresa privada, sin las limitaciones de una empresa estatal y sin sus coberturas, planteaba unos nuevos interrogantes que alcanzaban a aspectos de la gestión que nunca antes habían tenido una gran importancia en la compañía. No teníamos experiencia en cómo competir en los mercados financieros, tampoco era una materia sencilla el cómo incrementar el valor de intangibles. La reputación corporativa fuera del paraguas de la Administración del Estado era un concepto novedoso que nunca antes habíamos estudiado, ni trabajado en construcción. Por último, tuvimos que aprender cómo poner en valor nuestros conocimientos y experiencias para competir en el mundo de la consultoría, la explotación de nuestras potentes instalaciones de telecomunicaciones y la compra de activos que nos concediese una proyección internacional.

En esta nueva dimensión necesitábamos de una herramienta que nos ayudara a dirigir nuestras primeras acciones y que nos recordara el valor y la conveniencia de los múltiples e imprescindibles elementos de gestión que una empresa ética, responsable y competitiva debe tener como palancas para su económicamente rentable y creciente gestión. Fue por ello que decidimos caminar con un compañero de viaje referente de muchas empresas españolas y europeas líderes y ejemplos por su gestión. Me refiero al antes mencionado modelo europeo. Este camino nos ha llevado a tener un sistema integrado de calidad, medio ambiente y seguridad laboral eficiente y de valor desde el año 2002, una valoración como empresa 5* por la EFQM, un premio Príncipe Felipe a la calidad industrial y estar entre las mejores 12 empresas mundiales en la gestión de la responsabilidad corporativa en nuestro sector.

Nuestras personas son bien distintas a las del año 2000, por coger una referencia temporal, y si hablamos de la facturación, Red Eléctrica ha pasado de tener una facturación de 460 millones de euros a los 1.030 de 2007. Actualmente somos una empresa referente a nivel mundial en la gestión de sistemas eléctricos de potencia y tenemos el orgullo de aparecer a finales de 2008 como una de las siete mejores empresas líderes por su posicionamiento industrial, por su retorno de capital y por la Calidad de la gestión según Goldman Sachs.

Hemos creído en el respeto de los mercados y en hacer una gestión global y responsable de nuestro compromiso en un servicio a la comunidad eficiente, seguro y ético.

Sin ningún margen de dudas ese modelo europeo ha sido una hoja de ruta valiosa que nos ha ayudado a desplegar todas nuestras velas, que nos han conducido a ser un poco mejores cada día.

EFQM

Visión en medio de la tormenta: ¿cómo puede ayudar la EFQM a las organizaciones en medio de la tormenta que vivimos?



José Ignacio Wert
Presidente

Es muy obvia la tentación que en este tipo de coyunturas experimentan las organizaciones de arriar las banderas de la ambición y centrarse en la defensa del fuerte.

Grave error. Si se adopta una óptica de mera supervivencia se corre muy seriamente el riesgo de no obtenerla más allá de un periodo corto de tiempo.

Y eso quiere decir que la mejor estrategia de supervivencia es la apuesta por la Excelencia sostenible. Es la apuesta por la integración de liderazgo, estrategia, recursos y alianzas, gente, procesos y responsabilidad hacia la comunidad en un sistema orientado a producir resultados significativos en todos los *bottom line* relevantes.

Todo el mundo está idealmente orientado a la Excelencia sostenible. Nadie decide ser un mal fabricante o un descuidado proveedor de servicios. La cuestión es —y lo es especialmente cuando el entorno se pone tenso— si se tiene o no se tiene el sistema, el *benchmark*, las métricas de desempeño que son necesarias para alcanzar ese objetivo de Excelencia sostenible. Y es en todo esto en lo que EFQM proyecta su Visión y su Misión condensadas en el *motto* “*compartimos lo que funciona*” para ayudar a las empresas a ser excelentes y a serlo de una forma sostenible y duradera.

Y ese propósito requiere constancia, método, *ways of working* y Visión. El viaje a la Excelencia es totalmente incompatible con el cortoplacismo del resultado trimestral elevado a una única (y última) *ratio* de desempeño. Por supuesto, todos nos enfrentamos a presiones exigentes de corto plazo, y más cuando el entorno por sí mismo dificulta alcanzar ese tipo de metas. Pero no hay que asustarse ni perder de vista, valga la redundancia, la Visión. Es preciso recordar que no existen organizaciones sostenibles que no tengan una visión de largo plazo. Tener una visión y ser fiel a ella implica entender que trazar un camino hacia un objetivo es más importante que intentar obtener la certeza absoluta de cómo se llega a él. Las compañías con vocación de sostenibilidad tienen la fortaleza suficiente para enfrentarse a la incertidumbre sin ser víctimas de recaídas en el cortoplacismo, en la inmediatez.

Me refería antes al arriado de banderas, como una especie de salida fácil —o de apariencia fácil— del atolladero: la bandera de la Excelencia, la bandera de la innovación, la bandera del desarrollo de la gente son tentaciones obvias. Qué decir de banderas que, en apariencia tocan menos a la médula del negocio, como son las que tienen que ver con las responsabilidades con la Comunidad, o con la sostenibilidad medioambiental, es decir, volver a preocuparse únicamente por el *bottom line* económico y olvidarse de las dimensiones sociales y medioambientales.

Ésa sería una estrategia suicida, una especie de renuncia al futuro de la organización que se deja arrastrar por ella. Porque la gente —los clientes, sobre todo— advertirían del oportunismo de un compromiso que se condiciona a que las cosas vayan bien y que no es sincero, que no está incorporado a los Valores y al ADN de la empresa.

¿Qué estamos haciendo en EFQM? Estamos empeñados en un proceso de rejuvenecimiento que pasa por renovar el compromiso de liderazgo de un grupo de empresas —entre las que están algunas tan destacadas como Unilever, Philips, Robert Bosch, BMW, Solvay...— en proporcionar y compartir ejemplos relevantes de innovación que funcionan, que pueden ayudar a otras empresas a emprender el viaje hacia la Excelencia. Dentro de esos proyectos tiene gran relieve el tema de las alianzas y los partenariados, el desarrollo de las cadenas de aprovisionamiento y el aprendizaje cruzado entre empresas de sectores diferentes para facilitar la visión 360° de los jóvenes talentos. A esto nos estamos dedicando para ayudar a las empresas a recuperar la visión en medio de la tormenta.



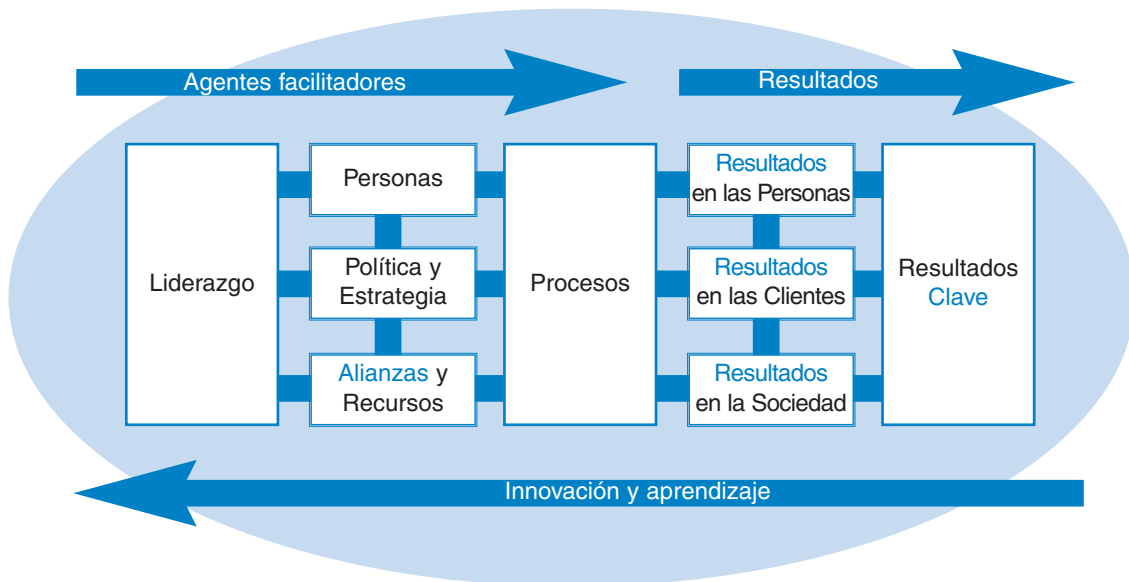
3

3. INFORME DE LA EXCELENCIA

3.1. El Modelo EFQM de Excelencia y la Autoevaluación

El Modelo EFQM de Excelencia constituye la base para la concesión de los reconocimientos a la Excelencia, cuyo máximo exponente es el EFQM Excellence Award. Otros reconocimientos se presentan mediante los Sellos de Excelencia Europea, en sus distintos niveles. Todos ellos se otorgan a las organizaciones en función de su nivel de Excelencia, demostrado a través de la implantación con éxito de la práctica de la mejora continua.

Aunque cada organización es única y distinta a las demás, el Modelo EFQM proporciona un marco de criterios que atienden a las vertientes más significativas de la gestión global de la organización.



De los mencionados criterios, los cinco primeros, llamados “Agentes Facilitadores”, se ocupan de las actividades y procesos de la organización, y los cuatro últimos, identificados como “Resultados”, responden a los logros de la misma. Cada criterio se desarrolla en varios apartados (“subcriterios”), cada uno de los cuales analiza un conjunto de conceptos relativos a aspectos clave del mismo.

De esta forma, el Modelo propone un marco de trabajo no prescriptivo, que se resume por la EFQM en la siguiente frase:

“Los resultados excelentes en el Rendimiento general de una organización, en sus Clientes, en sus Personas y en la Sociedad en la que actúa, se logran mediante un Liderazgo que dirija e impulse la Política y Estrategia, que se hará realidad a través de las Personas, las Alianzas y Recursos, y los Procesos”.

Hay que mencionar que el Modelo se fundamenta en la idea de que la innovación y el aprendizaje potenciarán el nivel de Excelencia de los agentes facilitadores, y esto dará lugar al progreso hacia la consecución de resultados excelentes.

El Modelo y las herramientas derivadas del mismo, por ejemplo PERFIL© CEG, se caracterizan por su adaptabilidad y flexibilidad en su aplicación, utilizando una terminología globalmente genérica o, en algunos casos, personalizada para un sector.

La Autoevaluación es un método estructurado, que se compone de los siguientes pasos genéricos:

- Compromiso de la Dirección.
- Comunicación a la organización.
- Selección y formación del Equipo Evaluador.
- Proceso de Autoevaluación individual.
- Reunión de consenso.
- Informe de diagnóstico y posicionamiento.
- Comunicación de resultados.
- Análisis de Áreas de Mejora y definición de Planes de Acción.
- Integración del proceso de autoevaluación en la planificación estratégica.

El proceso de Autoevaluación ofrece a la organización la oportunidad de identificar sus “puntos fuertes” y sus “áreas de posible mejora”, constatar el camino recorrido hacia la Excelencia, analizar su posición respecto a otras organizaciones, y decidir la orientación a seguir y los próximos pasos a dar para obtener los máximos beneficios.

Así, una Autoevaluación proporciona no sólo un punto de referencia, una fotografía de la totalidad de la organización en un determinado momento, sino su trayectoria de aprendizaje y mejora de los últimos años, y su potencial para continuar progresando.

3.2. Certificaciones ISO 9001

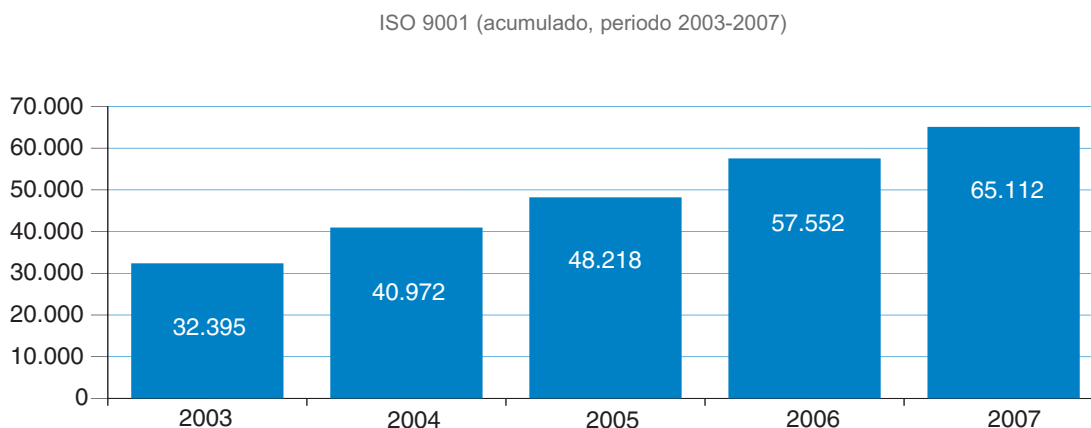
ISO 9001 es la herramienta de gestión de la calidad más extendida en el mundo, con 951.486 certificados en 175 países en 2007, cifras que se han ido incrementando en los últimos años. Es positivo ver cómo crece el parque de empresas y organizaciones de todo tipo que invierten recursos para contar con sistemas modernos de gestión.

En 2007, eran más de 65.000 organizaciones certificadas según la norma ISO 9001, a diferencia de poco más de las 1.500 certificaciones pioneras en 1996. El buen ritmo de certificación muestra cifras de incremento por encima del 16%, y en 2008 se espera haber experimentado un crecimiento similar, por lo que se habrán alcanzado casi las 72.000 certificaciones (cifra estimada) a finales de dicho año.

España se sitúa, por tercer año consecutivo, segundo de Europa y cuarto del mundo, con 65.112 certificados, después de Italia que tiene 115.359 certificados, y seguida por Alemania que, en tercer lugar, tiene 45.195 certificados.

Figura 4. Número de organizaciones certificadas según la Norma ISO 9001 en España

Fuente: Datos procedentes de Forum Calidad a 31 de diciembre de 2007



3.3. Premios EFQM: 'EFQM Excellence Award (EEA)'

El EEA, antes conocido como European Quality Award (EQA), se concede anualmente por la EFQM. Este premio es el máximo reconocimiento a la Excelencia en Gestión en Europa. Desde hace dos años, se otorga a las organizaciones europeas en las siguientes modalidades y alcances:

- Private-For Profit:
 - Large Scope
 - Small and Medium Scope
- Public-Not For Profit:
 - Large Scope
 - Small and Medium Scope

Este premio se presenta en el EFQM Forum, congreso internacional que se celebra cada año en un país europeo distinto.

Los criterios de reconocimiento van más allá del Excellence Award Winner, distinguiéndose otros dos niveles de Excelencia por debajo del mismo: el Excellence Award Prize y el Excellence Award Finalist, siendo este último una mención para aquellas organizaciones que no han conseguido llegar al nivel de los anteriores.

Las figuras 5 y 6 representan, respectivamente, los EFQM Excellence Awards concedidos por la EFQM en 2008 y los acumulados en el periodo 1992-2008, en ambos casos, segmentados por países.

Figura 5. Reconocimientos EFQM en 2008

Fuente: Datos procedentes de la EFQM a 31 de diciembre de 2008

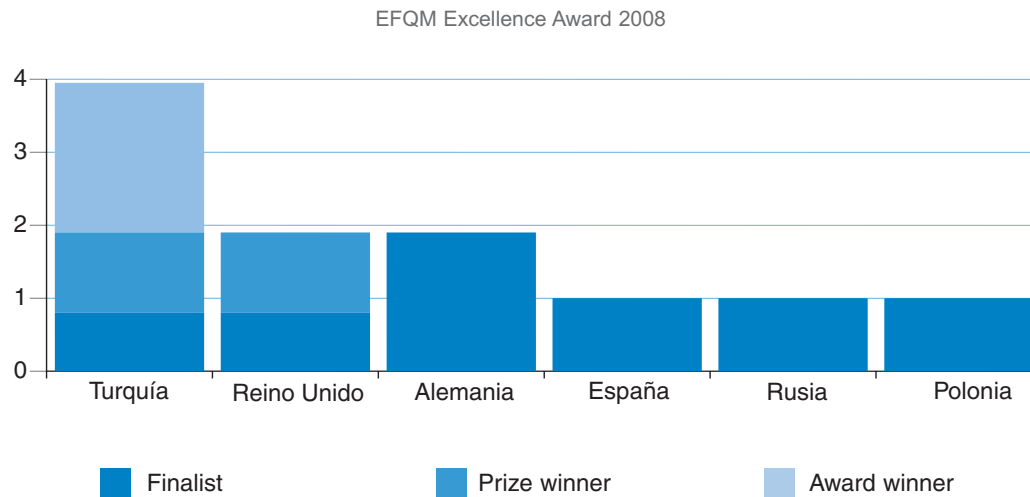
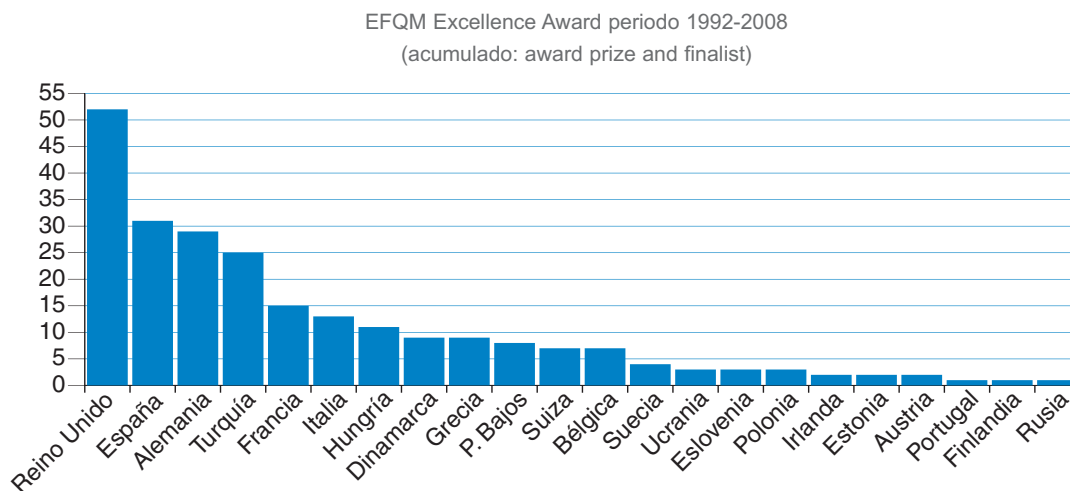


Figura 6. Reconocimientos EFQM acumulados 1992-2008

Fuente: Datos procedentes de la EFQM a 31 de diciembre de 2008



Como se muestra en la figura 6, desde comienzos del EEA, las organizaciones españolas han demostrado su interés por el reconocimiento a la Excelencia en Gestión y, cada año, España ha contado con una amplia representación en las distintas categorías y niveles del premio.

En la tabla 1 se pueden ver estas cifras en detalle.

Tabla 1. Reconocimientos EFQM EXCELLENCE AWARD en 2008 y acumulados 1992-2008

Fuente: Datos procedentes de la EFQM a 31 de diciembre de 2008

Datos del EFQM Excellence Award en 2008 y en el periodo 1992-2008

PAÍS	EFQM EXCELLENCE AWARD 2008	EFQM EXCELLENCE AWARD 1992-2008
Reino Unido	2	52
España	1	31
Alemania	2	29
Turquía	4	25
Francia	0	15
Italia	0	13
Hungría	0	11
Dinamarca	0	9
Grecia	0	9
P. Bajos	0	8
Suiza	0	7
Bélgica	0	7
Suecia	0	4
Ucrania	0	3
Eslovenia	0	3
Polonia	1	3
Irlanda	0	2
Estonia	0	2
Austria	0	2
Portugal	0	1
Finlandia	0	1
Rusia	1	1

Organizaciones españolas con premios EFQM

A continuación, se indican las organizaciones españolas que han recibido reconocimientos en el EFQM EXCELLENCE AWARD desde 1992 hasta 2008:

AÑO	CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	ORGANIZACIÓN
2008	Private – For Profit	Small and Medium Scope	Clínica Tambre: Finalist
2007	Public – Not For Profit	Small and Medium Scope	– Lauaxeta Ikastola Sociedad Cooperativa: Award winner & Prize winner – Novia Salcedo Foundation: Prize winner – Comarca Gipuzkoa Elkialde-Osakidetza: Finalist
	Private – For Profit	Large Scope	Siemens, S.A.: Finalist
2006	Public Sector		Sociedad Cooperativa de Enseñanza Colegio Vizcaya: Prize winner in Continuous Learning & Innovation
	Large Organisations and Business Units		Cepsa: Finalist
	Public Sector		Lauaxeta Ikastola: Finalist
	Small and Medium-sized Organisations		Gaiker Centro Tecnológico: Finalist





AÑO	CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	ORGANIZACIÓN
2005	Public Sector		<ul style="list-style-type: none"> – Euskalit-Basque Foundation for Quality: Prize winner in Leadership and Constancy of Purpose – Fundación Novia Salcedo: Prize winner in Customer Focus – Hospital de Zumarraga: Prize winner in Management by Process and Facts
		Small and Medium-sized Organisations	Independent SMEs
2004	Large Organisations and Business Units Public Sector		Solvay Pharma: Finalist
			<ul style="list-style-type: none"> – Colegio Ursulinas-Vitoria: Prize winner in Leadership and Constancy of Purpose – Lauaxeta Ikastola Sociedad Cooperativa: Finalist
2003	Large Organisations and Business Units Operational Units Public Sector		Fagor Electrodomésticos: Finalist
			Solvay Martorell: Prize winner in People Development and Involvement
			<ul style="list-style-type: none"> – Begoñazpi Ikastola: Finalist – Fundación Novia Salcedo: Finalist
	Small and Medium-sized Organisations	Subsidiary SMEs	Microdeco: Prize winner en People Development and Involvement
2002	Large Organisations and Business Units Operational Units of Companies		Schindler: Finalist
			Renault Motores Valladolid: Finalist
		Small and Medium-sized Organisations	Subsidiary SMEs
		Independent SMEs	<ul style="list-style-type: none"> – Asle: Prize winner – Banca Internacional de Andorra y Banca Mora: Prize winner
2000			Irizar: Prize winner
1999			Banca Internacional de Andorra y Banca Mora: Prize winner
1998			Ave RENFE: Prize winner
1997			Gasnalsa: Prize winner
1992			Industrias del Ubierna UBISA: Prize winner

3.4. Reconocimientos EFQM: 'Levels of Excellence'

Además del European Excellence Award, la EFQM tiene un sistema de reconocimiento a través de los "Levels of Excellence", en cuatro categorías:

- "Committed to Excellence" (C2E), para organizaciones que demuestran un compromiso hacia la Excelencia, habiendo implantado un proceso de autoevaluación y unas acciones de mejora con resultados tangibles.
- "Recognised for Excellence" (R4E), concebido para aquellas organizaciones que ya han encaminado su trayectoria hacia la Excelencia y tienen la posibilidad de obtener los siguientes reconocimientos:
 - "Recognised for Excellence 3 Stars", obtención de una puntuación superior a 300 puntos.
 - "Recognised for Excellence 4 Stars", obtención de una puntuación superior a 400 puntos.
 - "Recognised for Excellence 5 Stars", obtención de una puntuación superior a 500 puntos.

Desde el nacimiento del sistema de reconocimiento "Levels of Excellence" de la EFQM, dicho sistema es compatible con el sistema de reconocimiento del Club Excelencia en Gestión. Anteriormente al 1 de abril de 2007, cuando una organización obtenía un Sello de Excelencia, podía convalidar, voluntariamente y sin actividades técnicas añadidas, dicho Sello por un certificado "Levels of Excellence". A partir de la mencionada fecha, la organización recibe los dos certificados de forma automática. Esto explica el aumento considerable de "Levels of Excellence" españoles en el año 2007.

España está situada como el primer país en cuanto a "Levels of Excellence" (figura 7 y tabla 2) en relación con el resto de países europeos, tanto en C2E como en R4E. Este importante salto cualitativo es debido al interés mostrado por las organizaciones españolas en integrar a su cultura empresarial los principios de Excelencia en Gestión y a la convalidación automática antes mencionada.

Figura 7. Reconocimientos EFQM (LOEs) 2008

Fuente: Datos procedentes de la EFQM a 31 de diciembre de 2008

Levels of Excellence EFQM (LOEs) por países europeos en 2008 en vigor

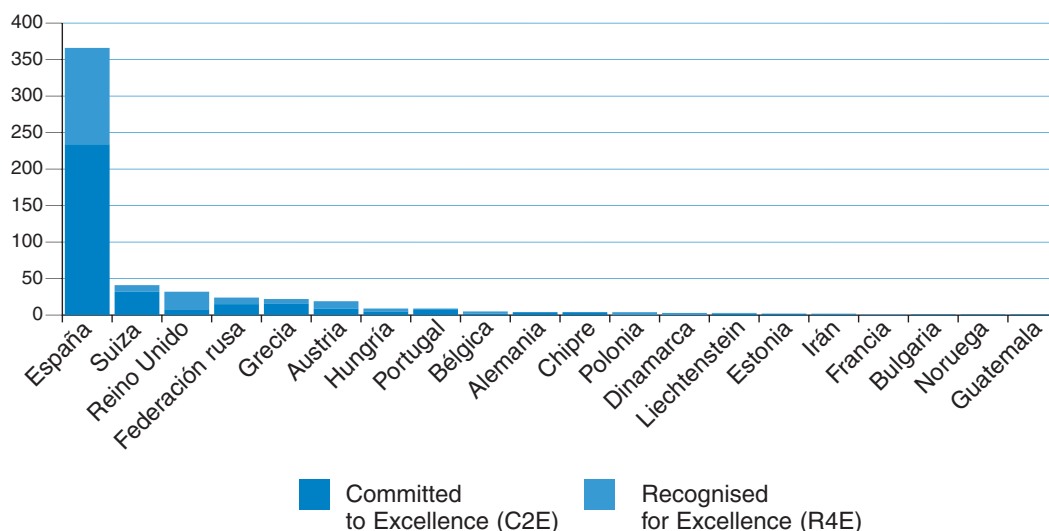


Tabla 2. Reconocimientos EFQM (LOEs) en 2008 y acumulados 1992-08

Fuente: Datos procedentes de la EFQM a 31 de diciembre de 2008

PAÍS	COMMITTED TO EXCELLENCE (C2E)	RECOGNISED FOR EXCELLENCE (R4E)	TOTAL
España	234	132	366
Suiza	32	9	41
Reino Unido	7	25	32
Federación rusa	15	9	24
Grecia	16	6	22
Austria	9	10	19
Hungría	5	4	9
Portugal	8	1	9
Bélgica	2	3	5
Alemania	4		4
Chipre	4		4
Polonia		4	4
Dinamarca		3	3
Liechtenstein	2	1	3
Estonia	2		2
Irán	1	1	2
Francia		1	1
Bulgaria	1		1
Noruega	1		1
Guatemala	1		1

3.5. Sellos de Excelencia Europea

El Sello de Excelencia Europea, homologado con los “Levels of Excellence” de la EFQM, es, después del European Excellence Award, el máximo reconocimiento a la Excelencia en Gestión que se concede en Europa, según el sistema de la EFQM.

Esta distinción significa, para las organizaciones que la ostentan, un reconocido nivel de prestigio, Excelencia y eficacia en su gestión, eficiencia operativa y diferenciación en su entorno competitivo. En suma, denota una capacidad para mantenerse en altas cotas de Excelencia o continuar progresando hasta conseguirlas.

Los Sellos de Excelencia los conceden el Club Excelencia en Gestión y la EFQM, en una labor conjunta con seis Entidades Certificadoras: **AENOR, APPLUS+, BUREAU VERITAS CERTIFICATION, LLOYD’S Register, SGS-ICS IBÉRICA S.A. y TÜV Rheinland Ibérica.**

Se concede en cuatro niveles:

- Compromiso hacia la Excelencia
- Excelencia Europea 300⁺
- Excelencia Europea 400⁺
- Excelencia Europea 500⁺

- A 31 de diciembre de 2008, 29 organizaciones españolas mantienen el máximo reconocimiento (Sello de Excelencia Europea 500+) en vigor.
- En la misma fecha, un total de 391 organizaciones en España disponen de un Sello de Excelencia Europea en vigor.

3.5.1. Organizaciones con Excelencia Europea (500+) en vigor

A continuación se muestran los testimonios de las organizaciones con el mayor nivel de Excelencia, es decir, aquellas que tienen un Sello de Excelencia Europea 500+ en vigor.



Hoy, el compromiso y la profesionalidad de nuestras personas, el comportamiento transparente ante nuestros grupos de interés y ante la sociedad, han quedado integrados en nuestra forma de ser y de hacer. Podemos sentirnos satisfechos de haber realizado la transición (estructural y cultural) al nuevo modelo liberalizado del Sector Ferroviario, a la vez que poníamos en servicio nuevas infraestructuras y mejorábamos nuestros indicadores de calidad de servicio y la seguridad del tráfico ferroviario. No ha sido fruto de la casualidad, sino una consecuencia del modelo estratégico de Adif y de un liderazgo decidido y su apuesta por el Modelo de Excelencia en Gestión de la EFQM.

Antonio González Marín
Presidente de Adif



La adopción del Modelo EFQM de Excelencia ha permitido al Puerto de Gijón incorporar mejoras constantes en la gestión, medir el avance logrado e identificar en cada ciclo de mejora nuevas oportunidades, contribuyendo a la consecución de los objetivos de la organización en relación al cliente, a la responsabilidad social corporativa y a la sostenibilidad.

Fernando Menéndez Rexach
Presidente de Autoridad Portuaria de Gijón



La ciudad de Alcobendas ha renovado el Sello de Excelencia Europea (500+) que acredita, junto a otros premios recibidos, el alto nivel y la calidad del servicio que el Ayuntamiento presta a todos los vecinos. El equipo de gobierno tiene el firme objetivo de trabajar para seguir aumentando los servicios municipales y la calidad de los mismos desde la cercanía y la eficacia en nuestra gestión. En una ciudad como Alcobendas, dinámica, creativa, atractiva para la inversión y comprometida con el desarrollo sostenible, es un tremendo orgullo que el Sello de Excelencia confirme que el Ayuntamiento está a la altura de su ciudad y preparado para asumir nuevos retos.

Ignacio García de Vinuesa
Alcalde del Ayuntamiento de Alcobendas

BancoSabadell



En Banco Sabadell aspiramos a ser el banco mejor gestionado de España. La Excelencia constituye un elemento clave para encarar cualquier reto empresarial. Aprender, imaginar el futuro e innovar —en suma, saber cambiar— forma parte del carácter de las compañías más sólidas, de las empresas que, sin renunciar a su manera de ser, han sabido ser flexibles e incorporar nuevos modelos de gestión. Así ocurre en Banco Sabadell, una entidad con 125 años de historia que ha sabido transformarse sin alterar los Valores emblemáticos de profesionalidad y calidad que sustentan su carácter emprendedor.

José Oliu

Presidente de Banco Sabadell

Banesto

El Sello de Excelencia Europea +500, que es la distinción de más alto rango corporativa, el liderazgo, las políticas desarrolladas para alcanzar los objetivos, la otorgada por EFQM, reconoce el nivel de Excelencia alcanzado en la estrategia de gestión de las personas, de los recursos y las alianzas, la gestión de los procesos y de la calidad a los clientes. Es por este motivo, por lo que internamente se valora especialmente este reconocimiento, ya que premia la prioridad y la orientación que se otorga a los clientes en Banesto. Además, exige permanentemente a toda la organización innovar y mejorar los procesos internos y de relación con el cliente. Para Banesto, el Sello de Oro de Excelencia Europea +500 supone un elemento diferenciador respecto a la competencia. Banesto ha definido como su Visión ser “el mejor Banco Comercial de Europa y el primero para sus clientes, ya sean empresas o particulares”, lo que les marca un reto permanente como organización. Este reconocimiento de referencia europea les sitúa más cerca de su Visión.

Banesto



Caja de Burgos ha obtenido la certificación +500 EFQM en 2008, un año difícil para la economía en general y para las entidades financieras en particular. El modelo EFQM nos ayuda a saber qué es lo que hay que hacer y hacerlo bien. Nos sirve para estructurar nuestra estrategia en torno a la Excelencia y la obtención de resultados sostenibles, orientando permanentemente nuestra actividad hacia nuestros grupos de interés. También sirve para conocernos mejor, en nuestras fortalezas y debilidades, lo que permite centrar nuestros esfuerzos en introducir permanentemente mejoras en los procesos. Las personas constituyen el motor y son también receptores de nuestros resultados, orientadas por nuestra Misión, impulsadas por la Visión y sostenidas por unos Valores comunes.

Leoncio García Núñez

Director General de Caja de Ahorros Municipal de Burgos



Desde 2003, Caja Madrid utiliza el Modelo EFQM de Excelencia como una herramienta interna que facilita el desarrollo y mejora del modelo de gestión implantado en el Grupo, así como la incorporación y aplicación de enfoques innovadores que abarcan todos los conceptos de gestión. La existencia de un equipo de líderes comprometidos con la Excelencia ha dado como resultado una cultura de orientación al cliente desarrollada y asumida en toda la organización, siendo éste uno de los aspectos más valorados en el proceso de concesión del Sello 500+.

Miguel Blesa

Presidente del Grupo Caja Madrid



Para Caja Navarra, los beneficios han sido de dos tipos. El primero ha sido el alineamiento y la concienciación a todos los niveles de la entidad, desde la Dirección hacia abajo, de qué es EFQM. Se hace camino al andar y sólo cuando empiezas a construir y a trabajar tu modelo según los parámetros EFQM, aprendes e interiorizas todas sus consecuencias y adquieres la visión global de que todo está relacionado y las partes del modelo (los criterios), conducen a un todo que en nuestro caso son los resultados económicos y más que económicos.

Por otro lado, creo que el segundo beneficio que hemos logrado tiene que ver con la labor de sistematización y normalización de nuestras actividades. Dicho de otro modo, aplicar EFQM te lleva a visualizar muy bien los procesos clave de la organización para, tras su medición, iniciar proyectos de optimización y mejora.

Roberto Ducay

Director General Adjunto del Área de Servicios Corporativos de Caja Navarra



Los Centros Tecnológicos juegan un papel primordial en la innovación empresarial. El valor de los Centros reside en el conocimiento y experiencia de las personas que los integran. Por ello es esencial la gestión según modelo EFQM. CEMITEC, gracias al modelo EFQM, en el último cuatrienio ha logrado los siguientes hitos:

- Crecimiento superior al 80% en volumen de actividad de las Disciplinas Tecnológicas: Electrónica, Mecánica de Fluidos e Ingeniería Térmica, Materiales Metálicos y Poliméricos.
- Incremento de la aportación de valor a los Grupos de Interés y del prestigio del Centro.
- Inicio de la creación de Empresas Innovadoras de Base Tecnológica.
- Sello de Plata y premio Navarra a la Excelencia, 2006, y Sello de Oro, 2008.

Xabier Troyas

Director General de CEMITEC



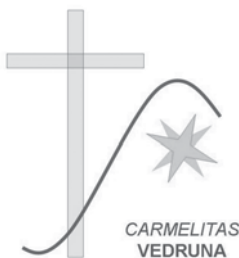
Las organizaciones necesitan para tener éxito contar con un sistema de gestión que les ayude a enfrentarse a desafíos cada vez más competitivos. El objetivo de Clínica Moncloa desde el inicio de su andadura en el Modelo ha sido siempre aplicar éste a toda la organización, con el fin de conocer qué distancia ha recorrido la organización en el camino hacia la Excelencia y cuánto le queda por avanzar todavía.

Doctor Zarco Alonso,
Director de Clínica Moncloa



El Club Excelencia en Gestión apuesta por este reconocimiento porque es un recurso importante para nuestra propia transformación individual y colectiva, porque orienta en el conocimiento de las necesidades de todos los grupos de interés, porque facilita la adaptación a los cambios del mercado y genera confianza, clave para sobrevivir en un entorno competitivo. Aspiramos a ser una referencia indiscutible, a que nuestra gestión arroje los mejores resultados y a evidenciar nuestro compromiso real con la Excelencia.

Juan Liquete
Secretario General del Club Excelencia en Gestión



La obtención del nivel de Excelencia 500+ supone un reconocimiento público e independiente del servicio educativo que presta el Colegio Vedruna. Representa el mejor aval para los buenos y mantenidos resultados que obtiene el centro no sólo a nivel académico, sino también de satisfacción, tanto en las familias como en los alumnos y en el personal de la organización y refuerza el estilo del Colegio basado en el trabajo en equipo y en la asunción sistemática de decisiones por consenso. Constituye, además, un estímulo adicional para seguir trabajando según el modelo EFQM.

Óscar Urmeneta
Director de Colegio Carmelitas Vedruna



Para CEPSA Refinería "La Rábida" es una gran satisfacción obtener el Sello 500+. En primer lugar, porque es un reconocimiento al conjunto de la organización y valora el esfuerzo de todos y cada uno de los trabajadores de la Refinería, sin cuya implicación no habría sido posible. En segundo lugar, porque nuestro centro, que tiene como pilares básicos la seguridad, el medio ambiente y la calidad, trata de alcanzar la rentabilidad sin descuidar la implicación con nuestro entorno próximo.

Y en tercer lugar, porque nos permite calibrar la importancia de las actividades de interrelación con todos nuestros grupos de interés, apostando firmemente por la responsabilidad social empresarial.

Álvaro García García

Director de CEPSA, Refinería "La Rábida"



En nuestra evolución por consolidar una cultura de Gestión de la Calidad, siempre hemos sido conscientes de que la satisfacción de los clientes no es suficiente para asegurar la sostenibilidad y aceptación social del negocio, siendo necesario lograr la satisfacción de otros muchos actores, como la sociedad en general, los accionistas, nuestros propios empleados, etc. De este modo, hace años empezamos a desarrollar e implantar una política de Excelencia en Gestión, de mejora y superación constante, que desde 2006 se engloba en nuestra estrategia de Responsabilidad Social Corporativa.

José L. González

Presidente de Enusa Industrias Avanzadas, S.A.



Para la Escuela Universitaria de Arquitectura Técnica de la Universidad de Sevilla y todos los agentes relacionados con ella, clientes, personas, Universidad de Sevilla, aliados y sociedad, la obtención del Sello 500+ ha servido para convencernos y evidenciar que el enorme esfuerzo colectivo que ha demandado la apuesta por la mejora continua, iniciada hace más de 12 años, ha valido la pena. Muchos hemos dudado en algún momento de que la meta estuviera a nuestro alcance.

Ha mejorado la autoestima de las personas que cada día se esfuerzan para que su trabajo sea más eficiente, nos ha situado en las mejores condiciones para competir con otros centros y universidades para conseguir los mejores alumnos, y nos ha colocado en la mejor disposición para afrontar los grandes retos que va a suponer la integración en el Espacio Europeo de Educación Superior.

Antonio Ramírez de Arellano Agudo

Director de la Escuela Universitaria de Arquitectura Técnica de Sevilla



Los centros de enseñanza públicos son ejemplos de alta concentración de talento individual y colectivo, el escenario donde las personas tienen planes de mejora individuales y de equipo, pensados siempre en la mejora de la educación.

Alberto Arriazu

Director de I.E.S. Navarro Villoslada



Liderazgo, Innovación, Talento, Gestión socialmente responsable... son los cimientos en los que se basa el Modelo EFQM de Excelencia y que pensamos que permiten diferenciarse a aquellas organizaciones que los integren en su cultura y dinámica de gestión. Por esta razón, en Ibercaja apostamos por este modelo de gestión como clara referencia de nuestra organización y su orientación hacia la Excelencia.

José Luis Aguirre
Director General de Ibercaja



La aplicación del modelo EFQM en el Instituto Cuatrovientos S. Coop. “como sistema de gestión basado en la mejora continua y en los principios cooperativos” ha permitido trabajar en la consecución de nuestra Misión, “la formación integral de personas”, considerando la organización como un todo e incorporando en cada etapa educativa actividades que han mejorado las competencias personales y profesionales. Para ello la implicación de todas las personas de la organización y una política y estrategia claramente definida, han permitido la consecución de los objetivos y su posterior análisis y revisión, creando una cultura de mejora continua en el que han tenido un destacado papel la potenciación de las competencias del profesorado, la innovación pedagógica, la transnacionalidad de la formación y el uso de nuevas tecnologías.

Jose Luis Astudillo
Director General de Instituto Cuatrovientos



La adopción de los principios de la Excelencia y la evaluación de nuestro sistema a través de los Sellos de la Excelencia han catalizado e integrado la mejora continua de todos nuestros procesos y áreas de la organización. Esta mejora incorpora como elemento clave la orientación a todos nuestros grupos de interés, la contribución al desarrollo sostenible responsable y constituyen un reto y motivación para las personas de Red Eléctrica.

Luis Atienza
Presidente de Red Eléctrica de España, S.A.U.



REGTSA, Organismo Autónomo de Recaudación Provincial, tiene una Misión que no es fácil: proporcionar servicios tributarios a los 362 municipios de la provincia de Salamanca, la mayoría menores de 300 habitantes. Lo hacemos desde la ambición de convertirnos en una de las mejores organizaciones públicas de nuestro país, de forma que incluso los habitantes de los municipios más pequeños tengan acceso a los mejores servicios tributarios. Decidimos utilizar como referente el Modelo EFQM en el año 2001 y, desde entonces, hemos progresado y, tras la cuarta autoevaluación, hemos obtenido el Sello de Excelencia 500+ y el premio de Excelencia en Gestión Pública del

MAP. Para nosotros ser excelentes consiste en satisfacer de forma equilibrada a todos los grupos de interés, y esto nos ha exigido:

1. Identificar y segmentar a todos los grupos de interés (ayuntamientos, contribuyentes, empleados, sociedad...).
2. Establecer canales de captación permanente de las expectativas de cada grupo que permitan incorporarlas a la estrategia de la organización y a las operaciones mediante compromisos de servicio claros y medibles.
3. Liderar el proceso movilizando el talento de nuestros empleados
4. Comprobar de forma permanente si alcanzamos los objetivos fijados.

A lo largo de estos años se ha producido una mejora espectacular de nuestros resultados. Por mencionar solamente cuatro indicadores, destacaríamos que se ha mantenido la autofinanciación durante todos los ejercicios; se ha mejorado la recaudación ejecutiva en 15 puntos en los últimos cuatro años, pasando del 46% al 61%; se efectúan devoluciones tributarias en menos de 24 horas y, todo ello, sin aumentar nuestra plantilla (45 empleados).

Estamos orgullosos de todo lo que hemos conseguido, pero decididos a continuar mejorando.

Manuel Francisco Rodríguez Maseda
Coordinador General de REGTSA



El compromiso de Seur con la calidad en el servicio al cliente es uno de los rasgos característicos de nuestra organización desde nuestra fundación hace más de 65 años. Desde 2002 venimos implantando el modelo de calidad EFQM. Lo que buscábamos era un modelo de gestión que nos permitiese sistematizar nuestra capacidad de liderar un sector tan competitivo como el del Transporte Urgente, recogiendo nuestra experiencia de negocio de una forma estructurada y sin limitar nuestro espíritu pionero: nuestra capacidad de innovar, de dar una respuesta rápida y flexible a las necesidades de nuestros clientes. Si echamos la vista atrás, vemos grandes dosis de esfuerzo, pero la constancia acaba dando resultado y todas las personas que colaboran en Seur y, sobre todo, nuestros clientes y accionistas, han podido ver día a día los resultados que el modelo nos estaba aportando. Cada logro conseguido nos ha motivado a continuar con nuestro ambicioso plan de implantación. Desde punto de vista la obtención del Sello 500+ en Seur España Operaciones supone un reconocimiento al esfuerzo de muchas personas y un refrendo a nuestro compromiso con la Excelencia en el servicio a nuestros clientes. También supone un estímulo a seguir avanzando sabiendo que vamos en buena línea, y acompañados por otras empresas compañeras en el esfuerzo de hacer la Excelencia real y presente en nuestra actividad diaria.

Julián Recuenco
Vicepresidente Calidad y Operaciones de Seur

SIEMENS

La Innovación forma parte de nuestro ADN. Desde su nacimiento, Siemens viene dando respuesta, desde la Innovación, a los retos presentes y futuros de nuestros clientes, contribuyendo al progreso de la sociedad como ciudadano responsable. La Excelencia es para nosotros sinónimo de mejora continua en todos los ámbitos de la gestión, con el fin de ser los mejores en los mercados en los que operamos. Excelencia también significa para nosotros atraer y fidelizar a los mejores profesionales. Sólo de esta manera podremos ser proactivos y flexibles, adelantarnos a las necesidades y expectativas de nuestros clientes y, con ello, generar alto valor añadido.

Francisco Belil

Consejero Delegado de Siemens

Colegio San Cernin



El reconocimiento Excelencia Europea (500+) lo es a una trayectoria en la que la mejora continua ha sido el eje de actuación permanente, como garantía ante las familias, los alumnos, el personal y el conjunto de la sociedad.

Francisco José Flores Pérez

Director General de la Sociedad Cooperativa de Enseñanza San Cernin

Telefonica

El compromiso de Telefónica España con la calidad es una realidad incuestionable, habiéndose materializado en una cultura empresarial enfocada a la mejora continua, imprescindible en un mercado tan competitivo como el de las telecomunicaciones. La consecución del Sello de Oro de Excelencia Europea constituye el último gran hito alcanzado en nuestro viaje hacia la Excelencia en Gestión y ha supuesto para Telefónica un acicate que nos impulsa a continuar por la senda de la calidad, senda que nos revela nuevos horizontes y nuevos retos cuanto más avanzamos por ella.

Guillermo Ansaldo

Director General de Telefónica España



Una parte relevante del éxito de TNT en España viene marcada por la apuesta que se ha venido realizando de forma sistemática en el área de Calidad, dentro de la cual destaca la aplicación del Modelo EFQM de Excelencia desde 2001. Dicho Modelo y nuestra filosofía de Enfoque Total al Cliente, sea éste externo o interno, nos facilita la

consecución de los objetivos definidos y garantiza la mejora de nuestra gestión, rentabilidad, calidad de servicio, nuestra imagen externa y nuestro impacto en la sociedad. Y lo más importante, nos permite trasladar nuestras mejoras al cliente externo e interno.

Ignacio Garat
Presidente de TNT Iberia



En la Universidad de Castilla-La Mancha (UCLM) somos pioneros en aplicar una cultura de calidad, tal y como lo atestigua la puesta en marcha, hace ya más de diez años, de un Plan de Calidad en la Universidad. La concesión del Sello de Excelencia Europea 500+ nos reconoce como una institución eficaz y más competitiva, con un modelo de gestión integral que hace un uso eficiente de los recursos y que es exportable al conjunto de las universidades.

Ernesto Martínez Ataz
Rector de la Universidad de Castilla-La Mancha



Esta distinción supone un reconocimiento al esfuerzo realizado por las personas que forman parte de esta institución, que trabajan y se implican en la mejora continua día a día. Somos conscientes de que nos quedan muchas cosas por hacer, pero lo útil de este reconocimiento es que nos señala muchas de esas cosas y que nos “disciplina” en la mejor forma para ser un poco mejores.

Jesús Rodríguez Marín
Rector de la Universidad Miguel Hernández



La obtención del Sello de Excelencia Europea 500+ es una gran satisfacción porque supone el reconocimiento a una labor de años en la que se ha implicado toda la organización. Tras el convenio entre el Club de Excelencia en Gestión y la ANECA, las universidades españolas disponemos ya de un patrón oficial de gestión de la calidad en el modelo EFQM, un requisito indispensable para poder realizar con éxito nuestra labor en el contexto del nuevo Espacio Europeo de Educación Superior.

Francisco Toledo Lobo
Rector de la Universitat Jaume I

3.5.2. Organizaciones con Excelencia Europea (400+) en vigor

Abertis Telecom, S.A.
Asociación Amica
Autoridad Portuaria de Castellón
Bic Euronova
C.E. La Merced y San Francisco Javier Burgos
Ceeical-Centros Europeos de Empresas e Innovación de C. Y L.
Centro de Atención Integral a los Drogodependientes (Getafe)
Centro Especial de Empleo Apta, S.L.
Centro Menesiano ZamoraJoven
Clínica Baladrón
Clínica Plató Fundación Privada
Colegio Apóstol Santiago Jesuitas (Vigo)
Colegio Calasanz Escolapios
Colegio Internacional Meres (Principado de Asturias)
Colegio Jesús y María Hh. Carmelitas de La Caridad
Colegio Kostka-Jesuitas (Santander)
Colegio La Compasión-Escolapios
Colegio La Grande Obra de Atocha
Colegio La Salle Franciscanas (Zaragoza)
Colegio La Salle Franciscanas Gran Vía (Zaragoza)
Colegio María Auxiliadora (Salamanca)
Colegio Menesiano (Madrid)
Colegio Padre Dehon
Colegio Pureza de María Ontinyent
Colegio Sagrada Familia Granada
Colegio San Francisco Javier Santiago (A Coruña)
Colegio San Ignacio (Oviedo)
Colegio San Ignacio de Loyola (Las Palmas de Gran Canaria)
Colegio San José (Valladolid)
Colegio San José Hijas de Jesús Medina del Campo (Valladolid)
Colegio San José Sagrados Corazones (Sevilla)
Colegio San Juan Bosco (Puertollano)
Compañía Logística de Hidrocarburos CLH, S.A.
Construcciones y Obras Llorente, S.A. "Collosa"
Coordinación Gral. de Seguridad Policía Municipal de Madrid
Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals
Cursos Intensivos MIR
Div. Form. y Perfcto. Cuerpo Nac. Policía Centro de Formación
Escola Bonanova de Formació Professional Sanitària
Escuela Infantil Arieta-Haur Eskola
Escuela Pías de Tafalla
FEMEVAL
Fundación Revillagigedo
Gerencia de Área de Puertollano
Gestión Integral de Recursos Humanos, S.A. (GIRH)
Global Lift Equipment
Grupo Conforsa, Análisis, Desarrollo y Formación, S.A.
Grupo Sorolla
Hospital San Rafael
Human Management Systems, S.A.



I.M.E.M. Ascensores
 Mantenimientos y Montajes Ría de Avilés, S.A. (Monrasa)
 Navascués Obras y Puentes, S.L.
 Novasoft
 OASI (Org. Autònom per la Societat de Informació Tarragona)
 Palacio de Congresos de Valencia
 S.A. Estatal de Correos y Telégrafos. División de Oficinas
 Sakanako Mankomunitatea-Mancomunidad de la Sakana
 Servicio de Gestión y Recaudación Tributaria Diputación Jaén
 Telvent Tráfico y Transporte, S.A. (Zona Castilla y León)

3.5.3. Organizaciones con Excelencia Europea (300+) en vigor

1A Ingenieros
 Aeropuerto de Pamplona
 Agencia Local Promoción Eco. y Empleo-Ayuntamiento Gijón
 Archivo Histórico Provincial de León
 Asociación de Esclerosis Múltiple de Navarra (ADEMNA)
 Buesa Construcción Rail, S.A.
 C.P. Río Arlanzón, S.L.
 Cartonajes Vir, S.A.
 Ceafa-Conf. Esp. Fam. Enfermos Alzheimer y otras Demencias
 Centro Asociado a la UNED en Tudela
 Centro Técnico de Automatismos e Investigación (CTAI)
 Civitas Gran Hotel Regente
 Colegio Cardenal Larraona
 Colegio Cooperativa Madre María Rosa Molas (Onda)
 Colegio Ingenieros Técnicos Industriales de Navarra-Citi
 Colegio La Salle San Ildefonso Tenerife
 Colegio Marista Champagnat (Salamanca)
 Colegio San Juan Bautista de La Salle
 Colegio Santa Teresa de Jesús (Soria)
 Colexio Ofic. Enxeñeiros Téc Industriais A Coruña COETICOR
 Comunidad Autónoma Región de Murcia Direc. Gral. de Tributos
 Dirección General de Formación Profesional (Tenerife)
 Exploraciones Radiológicas Especiales, S.A. (ERESA)
 Fundación Instituto Técnico Industrial de Miranda
 Grupo Isastur
 Grupo Lacera
 Hospital Asepeyo de Coslada
 Hospital San Juan de Dios de León
 I.E.S. Escuela de Hostelería y Turismo de Alcalá de Henares
 I.E.S. Coroso
 I.E.S. Nº 1 de Gijón
 Instituto Aragonés de Empleo (INAEM)
 ITVASA
 MSL Formación
 NAFARCO-S. Coop. Farmacéutica Navarra
 Nueva Gestión
 Olicris, S.L. (Clínica Rodríguez-Recio)
 Q.I Oiza & Asociados, S.L.



Redur/Lozano Transportes
Servicio Extremeño Público de Empleo (SEXPE)
Sociedad Mixta de Turismo y Festejos de Gijón
Tesorería General de la Seguridad Social de Navarra
Uni. Ptc. Madrid Serv. Formación Continua Vice. Doc. y Postg.
Unidad Psiquiatría de Adolescentes (H. Gral. Gregorio Marañón)
Univ. Polit. Valencia Serv. Evaluación, Planificación y Calidad
Universidad Europea de Madrid Serv. Biblioteca-Dulce Chacón

3.5.4. Organizaciones con Compromiso hacia la Excelencia en vigor

Autoridad Portuaria de la Bahía de Cádiz
Adis Meridianos
Afa Arganda
Afa Cantabria
Agencia para el Empleo de Madrid
Almacenes Pumarín, S.A. (APSA)
Área V de Salud I Región de Murcia
ASATA
ASCASAM (Asociación Cántabra Pro-Salud Mental)
Asociación de Educadores Las Alamedillas
Asociación Punto Omega
Aula Técnica de Formación, S.L. (ATF)
Autoescuela Arenal
Autoescuela Calderón
Autoescuela Gala, S.A.
Autoescuela Goya
Autoescuela Lara
Autoescuela Leganés, S.L.
Autoescuela Loeches
Autoescuela Magnum
Autoescuela Merinero, S.A.
Autoescuela Montecarlo
Autoescuela Nazaret, S.L.
Autoescuela Palomero, S.A.
Autoescuela Proa Parla, S.L.
Autoescuela Santa Eugenia
Autoescuelas Cisanz
Autoescuelas Valverde
Automóviles del Río Alhama, S.A. (Transportes Arasa)
Avanvida, S.L.-Rehabilitación Psicosocial
Axioma Recursos Humanos
Ayto. de Madrid. Coord. Gral. Movilidad, Cuerpo Agtes. Movilidad
Ayuntamiento de Boadilla del Monte
BAI Escuela de Empresa y Comunicación, S.A.
Bitácora Publicidad
Biyok Construcciones
BM3 Obras y Servicios, S.A.
C.R.A. de El Burgo Ranero
CEEI
CEIP Marcelino Santa María
CENEC, S.A.



Centro de Educación Vial San José, S.L.-Autoescuela San José
 Centro de Educación Integral, S.L. (Escuela San José)
 Centro de Estudios Administrativos y Profesionales, S.A.
 Centro de Estudios del Principado
 Centro de Estudios Profesionales de Aragón, S.A. (Grupo Adams)
 Centro de Estudios Profesionales de Galicia Cefiasa
 Centro de Estudios Velázquez
 Centro de Form. Vial Hnos. García, S.L. (Autoescuela Ciudad)
 Centro de Formación Prof. Oscus (CI Juan De Vera-Sevilla)
 Centro de Formación Prof. Oscus (Cl. Dr. Laffón Soto-Sevilla)
 Centro de Formación Profesional para el Empleo-Las Palmeras
 Centro de Formación Técnica (Madrid)
 Centro de Humanización de la Salud
 Centro de Salud de Vegadeo Área Sanitaria I
 Centro de Salud Sama de Langreo Área Sanitaria VIII
 Centro Educativo Ponce de León
 Centro Geriátrico La Morenica, S.A.-Grupo Castillo Villena
 Centro Integral de Formación y Empleo Tomillo
 Centro Integral Desarrollo Eco. Empleo (CIDEE) Ayto. Humanes
 Centro Municipal de Empresas de Gijón
 Centro Superior de Diseño de Moda de Madrid
 Clínica Dental Lekuona, S.L.
 Clínica Geriátrica El Castillo, S.A.-Grupo El Castillo
 Club Asturiano de Calidad
 Cocinas Asturianas, S.L.
 Colegio Almedina (CECE)
 Colegio Alkor
 Colegio Amor Misericordioso
 Colegio Concertado Sagrado Corazón Jesuitas de León
 Colegio de Educación Especial "San Rafael" (Granada)
 Colegio de Médicos de Málaga
 Colegio Divina Pastora
 Colegio El Divino Salvador (Utrera)
 Colegio Gran Asociación (Valencia)
 Colegio Ingenieros Técnicos Industriales de Navarra-CITI
 Colegio Integrado M^a Auxiliadora (CI San Vicente-Sevilla)
 Colegio Jesús María San Agustín (Orihuela)
 Colegio Jesús María Villafranqueza
 Colegio Jesús María San Isidro (Orihuela)
 Colegio Jesús María (Asís)
 Colegio Jesús María Fuensanta
 Colegio La Milagrosa-Zaragoza
 Colegio La Purísima (Alzira)
 Colegio La Purísima (Valencia)
 Colegio La Purísima Franciscanas
 Colegio M^a Auxiliadora (Las Palmas de Gran Canaria)
 Colegio María Auxiliadora (Cádiz)
 Colegio María Auxiliadora (Écija)
 Colegio María Auxiliadora (Jerez de la Frontera)
 Colegio María Auxiliadora (Valverde del Camino)
 Colegio María Auxiliadora I (Marbella)
 Colegio María Auxiliadora II (Marbella)

Colegio María Inmaculada (Huelva)
Colegio Nuestra Señora del Perpetuo Socorro (Rota)
Colegio Nuestra Señora del Rosario Trinitarias (Valencia)
Colegio Oficial de Trabajadores Sociales de Madrid
Colegio Pío XII (Valencia)
Colegio Público Miguel Delibes
Colegio Puértolas Pardo (Castellón)
Colegio Sagrada Familia (Alzira)
Colegio Sagrado Corazón (Mislata)
Colegio San Antonio de Padua (Zaragoza)
Colegio San Enrique
Colegio San Eutiquio La Salle
Colegio San Gregorio (Palencia)
Colegio San José HH. Franciscanas de la Inmaculada Valencia
Colegio San José y Santa Ana (Trinitarias)
Colegio San Juan Bosco (Jerez de la Frontera)
Colegio San Juan Bosco (Las Palmas de Gran Canaria)
Colegio Santa María (Valencia)
Colegio Santa Mónica (Palma de Mallorca)
Colegio Villalkor (Madrid)
Colegio Virgen de Europa (Madrid)
Comisaría de la Policía Foral de Navarra en Tudela
Conasa
Consj. Edu. Junta C. y L. Dir. Gral. Inspección Coord. y Programas
Consultoría e Integración de Sistemas
Ctro. Form Ocu. Montserrat Villalba Ruiz, S.A., Academia Telde
Cursos Intensivos MIR
Decostudio Pamplona
Delegación Prov. de Eco y Hacienda Junta Andalucía de Málaga
DICAMPUS, S.L.
Dir. Gral. Coordinación, Inspección y Programas-Junta C. y L.
Dir. Gral. Att. Ciudadano / Calid. Serv. Consej. Admin. Autonómica
Dpto. de Formación Prof. Hermandades Trabajo. Ctro. de Madrid
Dursa Inmobiliaria
Educaterra, S.L
Elkarkide, S.L.
EMAS, S.L.
Empresa Pública Desarrollo Agrario y Pesquero, S.A.
Equipamiento Diseño y Mobiliario de Oficinas C-L-, S.L (EDMO)
Esc. Salesianas M^a Auxiliadora CI Sta. M^a Mazzarello (Sevilla)
Esc. Univ. de Estudios Empresariales Universidad de Sevilla
Escuela Complutense de Administración y Dirección de Empresa
Escuela de Seguridad Pública del Ayto. de Málaga (ESPAM)
Escuela Politécnica Giner
Eulen Sociosanitarios, S.A.
Farmacia Zarzuelo
Fondo Formación Centro, S.L.L.
Francisco Méndez Casado Autoescuela Las Vegas
Fundación Centro de Recursos Ambientales de Navarra (CRANA)
Fundación Formación y Empleo Miguel Escalera-del. Madrid
Fundación Gral. de la Universidad Politécnica Madrid-FGUPM
Fundación Hospital de Cieza (Murcia)

Fundación Intras
 Fundación Metal Asturias
 Fundación para el Desarrollo de la Enfermería FUDEN
 Fundación Nodular
 Gerencia de Atención Primaria de Cartagena (Murcia)
 Gerencia de Atención Primaria de Ciudad Real
 Gerencia de Atención Primaria de Murcia
 Gerencia de Att. Primaria del Área de Salud de Tenerife
 Gerencia Única del Área IV de Salud de Murcia
 Gevensa
 González y Cía Asesores, S.L.
 Grupo 5, Acción y Gestión Social, S.L.
 Grupo Exter, S.A.
 Grupo Gesor
 Grupo INEC
 Grupo PFS Cantábrico Gestión Empresarial
 Grupo SEM
 Heraeus Electro-Nite España, S.L.
 Hogar Escuela María Auxiliadora (Santa Cruz de Tenerife)
 Hospital General Universitario Reina Sofía (Murcia)
 Hospital Gral. Univ. J.M. Morales Meseguer (Murcia)
 Hospital San Juan de Dios de Tenerife
 Hospital Sierrallana Und. Cirugía Amb. y Hosp. de Día Quiru.
 Hospital Son Llàtzer
 Hospital Universitario Ntra. Sra. de la Candelaria
 Hospital Universitario Santa María del Rosell (Murcia)
 Hospital Universitario Virgen de la Arrixaca (Murcia)
 Hospital Valle del Nalón Área Sanitaria VIII
 I.E.S. San Leonardo
 I.E.S. Clara del Rey (Madrid)
 I.E.S. Escuela de Hostelería y Turismo de Alcalá de Henares
 I.E.S. Faro de Maspalomas Las Palmas de Gran Canaria
 I.E.S. La Orotava Santa Cruz de Tenerife
 I.E.S. Las Indias Santa Cruz de Tenerife
 I.E.S. Leonardo da Vinci (Madrid)
 I.E.S. Ntra. Sra. de la Victoria de Lepanto
 I.E.S. Santa María de Guía Las Palmas de Gran Canaria
 I.E.S. Villa de Agüimes
 I.M.E.M. Ascensores
 Iberdrola Ingeniería y Construcción (IBERINCO)
 Iberdrola Sistemas
 Ideas en Metal
 I.E.S. Cruz de Piedra (Las Palmas)
 I.E.S. Felo Monzón Grau-Bassas (Las Palmas)
 I.E.S. La Guancha (Tenerife)
 I.E.S. María Pérez Trujillo (Tenerife)
 I.E.S. Puerto de la Cruz (Tenerife)
 I.E.S. San Blas
 I.E.S. Santa Catalina (Burgo de Osma)
 I.E.S. Virgen de la Candelaria (Tenerife)
 I.E.S. Virgen de las Nieves (Tenerife)
 Impact 5, S.A.

Industrias Metálicas Ruiz, S.A.
Ingemas, S.A.
Inmasa
Innovación y Desarrollo Local, S.L. (IDEL)
Instituto Municipal de Empleo y Promoción Económica (IMEPE)
Instituto Politécnico Cristo Rey
ITMA
ITVASA
Julio Crespo Canarias, S.A.
Junta de C Y L-Secretaría Gral. Consejería Cultura y Turismo
Karacol Formación, S.A.
Listen & Learn, S.L.
Manco. Serv. Soc. Cadreita, Milagro, Valtierra, Villafranca, AR
Masercisa
Naplitex, S.L.
Naserges
NTCEO Consultores, S.A.
Oficina de Atención a la Ciudadanía (Gobierno de Cantabria)
Orden Hosp. San Juan de Dios Clínica Ntra. Sra. de La Paz
Ornalux
Parque-Colegio Santa Ana
Quiter Servicios Informáticos, S.L.
Residencia Asistida San Camilo
Residencia para Mayores Mediterránea, S.L Grupo El Castillo
S.P.E.E. Dirección Provincial de Navarra
SEM Obra Exterior
Servicio Municipal de Deportes de Zizur Mayor
Servicios de Limpieza Integral de Málaga III, S.A.
SGS Tecnos (Asturias)
Sindicato de Enfermería Satse
Sistemas de Oficina del Principado, S.L.
Sistemas Especiales Metalización Grupo SEM
SLG Instituto de Formación, S.L.
Sociedad Regional de Turismo, S.A.
SODERCAN (Sociedad para el Desarrollo Regional de Cantabria)
Suministros Integrales Castilla y León, S.L (SUNTEC)
Union Educación Integral, S.A.
TAPARSA, S.L.
TQM Investigación y Formación, S.L.
UNED-Biblioteca
Unidad de Drogodependencia de Riveira
Unión de Cooperativas Madrileñas de Trabajo Asociado

Unión Interprofesional de la Comunidad de Madrid
 Univ. País Vasco-Vicerrectorado Relaciones Internacionales
 Univ. Pontificia Comillas-Relaciones Internacionales
 Univ. Popular para la Educación y Cultura de Burgos (UNIPPEC)
 Univ. de Sevilla-Sec. de Rsos. Audiov. y Nuevas Tecno. SAV
 Universidad de Murcia Servicio de Relaciones Internacionales
 Universidad de Salamanca Relaciones Internacionales
 Universidad de Sevilla-Serv. de Informática y Comunicación
 Universidad de Sevilla Dirección General de Recursos Humanos

3.5.5. Distribución por Comunidades Autónomas

En la figura 8 se muestran los Sellos correspondientes a las diferentes Comunidades Autónomas, representados por orden descendente en cuanto al número total de sellos vigentes, diferenciando los cuatro niveles.

En 2008, Madrid ocupa la primera posición en cuanto al número de Sellos, seguida por Asturias, Navarra y Castilla y León.

Figura 8. Sellos de Excelencia en España vigentes en 2008 por Comunidades Autónomas
 Fuente: Datos a 31 de diciembre de 2008

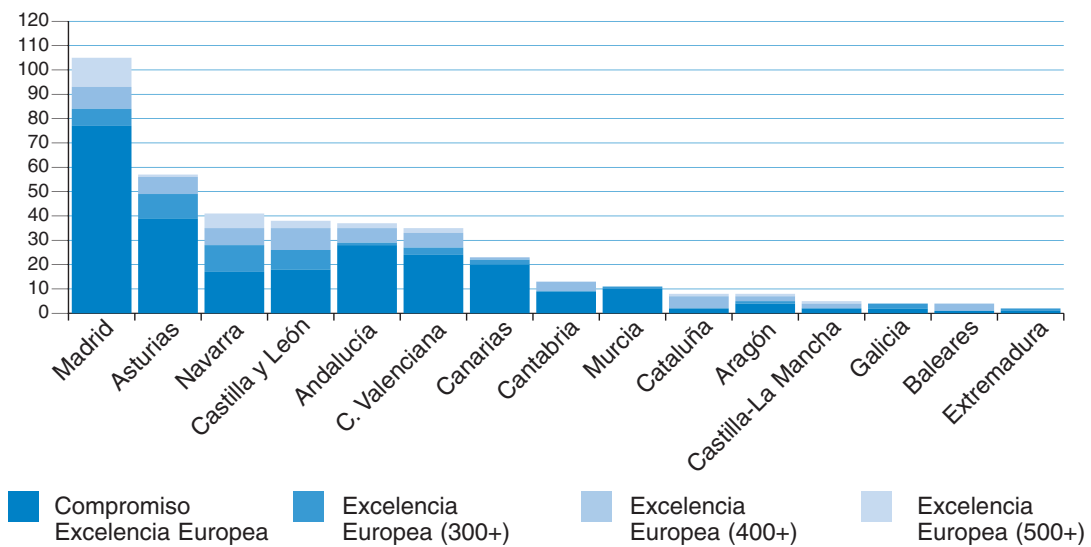


Tabla 3. Comparativa del número total de Sellos de Excelencia segmentado por Comunidades Autónomas y por niveles en 2007 y 2008. Fuente: Datos a 31 de diciembre de 2008

COMUNIDAD AUTÓNOMA	COMPROMISO EXCELENCIA EUROPEA		EXCELENCIA EUROPEA (300+)		EXCELENCIA EUROPEA (400+)		EXCELENCIA EUROPEA (500+)		TOTAL	
	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008
Madrid	72	77		7	5	9	10	12	87	105
Asturias	18	39		10	3	7		1	21	57
Navarra	18	17	2	11	13	7	4	6	37	41
Castilla-León	21	18	3	8	10	9	1	3	35	38
Andalucía	28	28	1	1	4	6		2	33	37
C.Valenciana	35	24		3	2	6	1	2	38	35
Canarias	12	20		2		1			12	23
Cantabria	12	9			1	4			13	13
Murcia	4	10		1					4	11
Cataluña	7	2			2	5	1	1	10	8
Aragón	3	4		1	1	2	1	1	5	8
Castilla-La Mancha	2	2				2		1	2	5
Galicia	2	2		2	2				4	4
Baleares	3	1	1			3			4	4
Extremadura	1	1	1	1					2	2
País Vasco							2		2	0
La Rioja					1				1	0
TOTAL	238	254	8	47	44	61	20	29	310	391

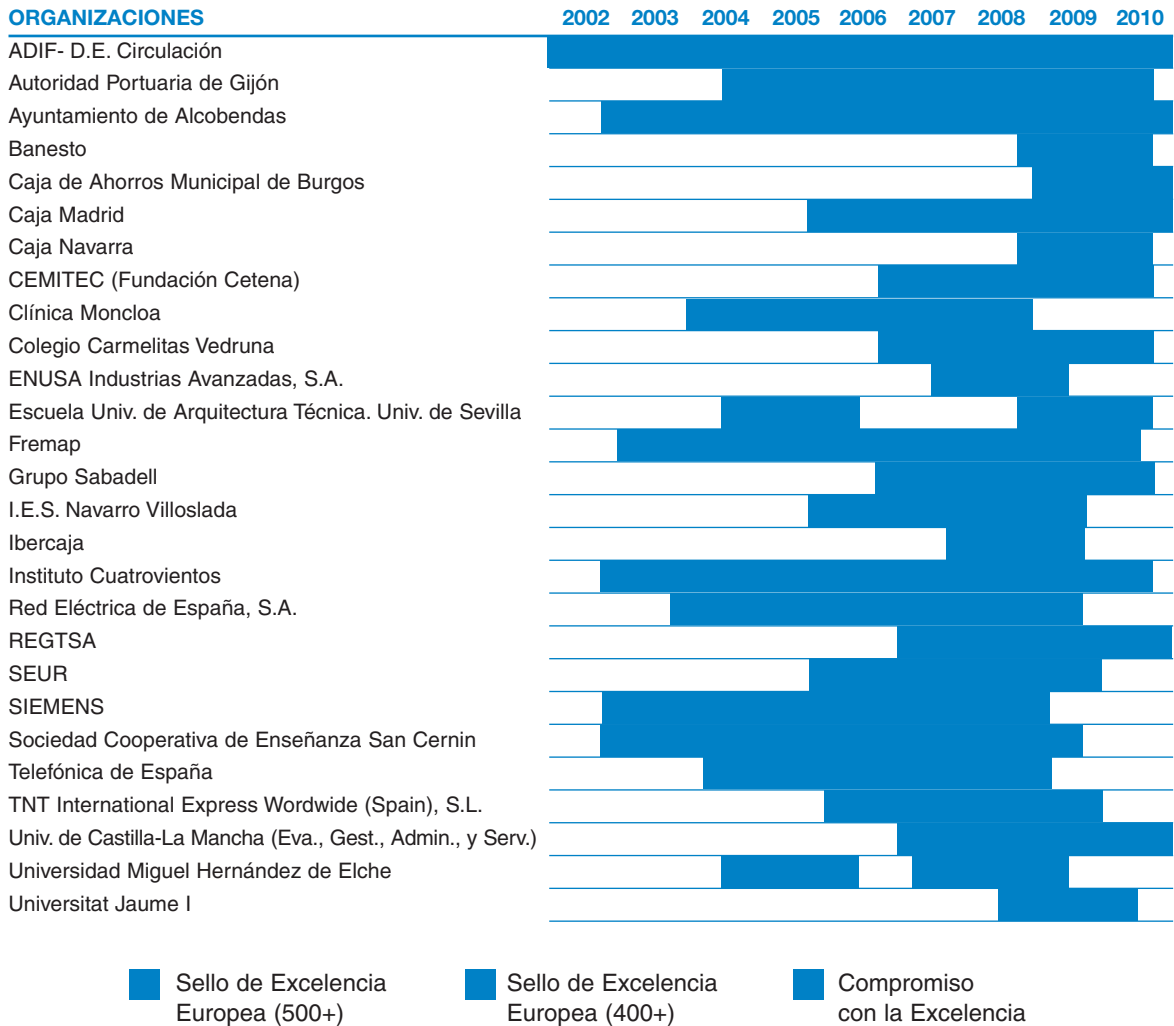
3.5.6. Evolución de las organizaciones

La figura 9 nos permite mostrar el progreso hacia la Excelencia de aquellas organizaciones que han ido superándose en el nivel del Sello que ostentan, alcanzando finalmente el Sello de Excelencia Europea (500+). Además de las organizaciones que han evolucionado en su nivel, se muestran las que han obtenido desde el principio el Sello de Excelencia Europea (500+). También se refleja el periodo de vigencia (dos años), con referencia a los sellos conseguidos o renovados en 2008.

Figura 9. Evolución del nivel de Excelencia Europea en las organizaciones

Fuente: Datos a 31 de diciembre de 2008

Evolución nivel de sellos en las organizaciones



Analizando este gráfico, se pueden extraer tres posibles y diferentes estrategias para abordar el Sello de Excelencia en su máximo nivel 500+:

- Un tercio son organizaciones que cuentan con un historial ya acreditado y consolidado en el máximo nivel de Excelencia, durante varios ciclos.
- Otro tercio de las organizaciones han obtenido el máximo nivel, después de ser reconocidas primero en otros niveles de Excelencia.
- El tercio restante son organizaciones que, directamente, han sido certificadas en el máximo nivel de Excelencia.

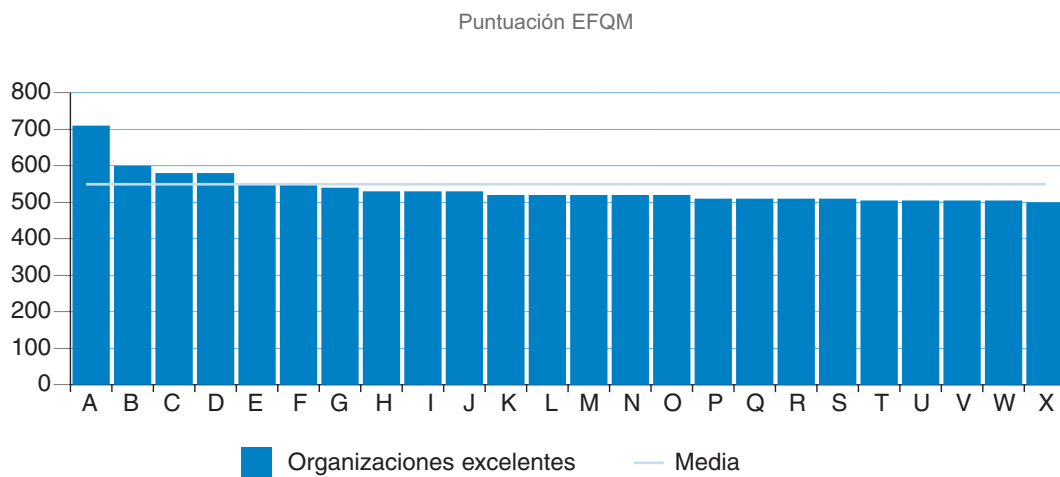
3.5.7. Gráficas comparativas

A continuación se incluyen algunas gráficas realizadas a partir del análisis de las puntuaciones de las empresas que han conseguido el Sello de Excelencia Europea (500+).

Evaluaciones externas. Totales

Según las Bases de Datos del CEG, las puntuaciones de consenso totales obtenidas por las organizaciones españolas, que han obtenido un Sello de Excelencia Europea 500+, según los Equipos Evaluadores externos, sitúan la media en 541,6 puntos. Asimismo, la máxima puntuación obtenida por una organización presentada al Sello sobrepasa los 700 puntos.

Figura 10: Puntuaciones EFQM obtenidas por las organizaciones con Sello de Excelencia Europea 500+, en vigor



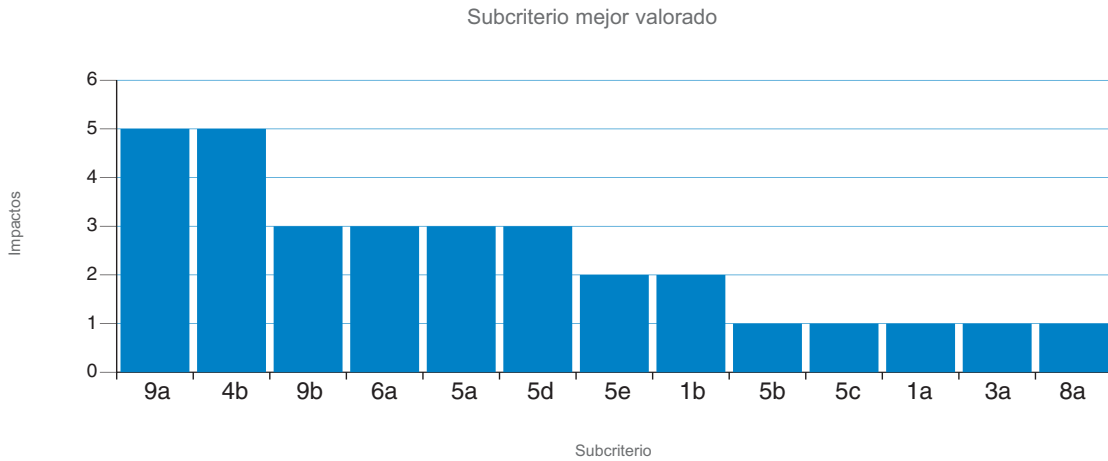
Como puede comprobarse en la figura 10, la mayoría de las organizaciones se sitúan cercanas a los 550 puntos, destacando, no obstante, cuatro organizaciones que superan ampliamente dicha media.

Evaluaciones externas. Nivel Subcriterio

Según la figura 11, existen cinco organizaciones excelentes que presentan el Subcriterio 9a (Resultados clave del rendimiento de la organización) y el Subcriterio 4b (Gestión de los recursos económicos y financieros), con la máxima puntuación en su evaluación externa con respecto al resto de subcriterios del Modelo EFQM de Excelencia.

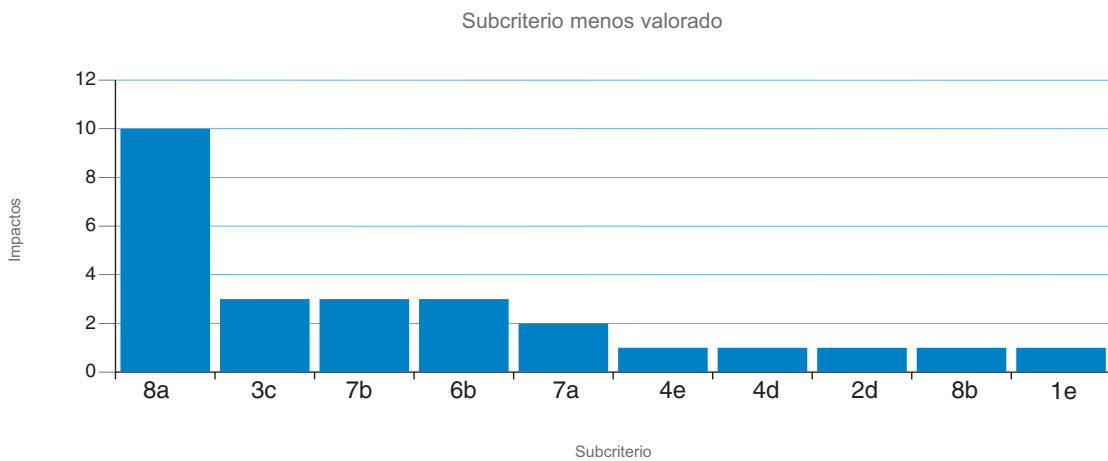
Si atendemos a la figura 12, existen diez organizaciones excelentes que presentan con menor pun-

Figura 11: Subcriterios mejor valorados en la evaluación de las organizaciones con Sello de Excelencia Europea 500+



tuación el Subcriterio 8a (Medidas de Percepción de los Resultados en la Sociedad), una realidad que, además, se cumple en el resto de organizaciones presentadas a otros niveles de Excelencia.

Figura 12: Subcriterios menos valorados en la evaluación de organizaciones con Sello de Excelencia Europea 500+, en vigor



Ejemplos de Excelencia según el Modelo EFQM para lograr que se mida de manera exhaustiva y, por tanto, que se alcancen resultados sobresalientes con respecto a la Sociedad, podrían ser, entre otros:

- Establecer acuerdos de cooperación con organizaciones de la Sociedad y/o del entorno de la organización.
- Realizar prácticas destacadas en lo referente a preservación de los recursos naturales.
- Usar medidas que nos indiquen indirectamente la percepción que tiene la sociedad sobre la organización.

3.6. Los promotores de la Excelencia en España

Los volúmenes anteriormente reflejados no hubieran sido posibles sin la colaboración de numerosas instituciones, organismos y entidades, con los cuales el Club Excelencia en Gestión ha desarrollado diferentes acuerdos de colaboración, en la denominada Coalición por la Excelencia.

El acuerdo firmado con la ANECA (Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación) ha supuesto el reconocimiento, mediante dicho acuerdo, de 12 universidades o servicios universitarios durante 2008. Entre las organizaciones reconocidas, hay que destacar el Sello de Excelencia Europea 500+ obtenido por la Universitat Jaime I (alcance global).

Se han culminado las necesidades de evaluaciones iniciadas por las ORIS (unidades gestoras de las relaciones internacionales en las universidades), alcanzando el reconocimiento "Compromiso hacia la Excelencia" las unidades de las universidades de Murcia, Salamanca, País Vasco, Politécnica de Valencia y Pontificia de Comillas.

La AEVAL (Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios) ha continuado con el desarrollo de las actividades de impulso de la mejora continua institucional de las Administraciones Públicas.

Esta Agencia emite una certificación del nivel de Excelencia a aquellas organizaciones que se hayan autoevaluado conforme a modelos de gestión de calidad reconocidos y que hayan sometido sus resultados a la correspondiente validación, de acuerdo con lo previsto en el Programa de Reconocimiento. El proceso de certificación culmina con la concesión de un sello, en función del modelo utilizado para la autoevaluación y del nivel de excelencia comprobado por la Agencia.

Durante el año 2008, la AEVAL ha resuelto la certificación, conforme al modelo EFQM, de 21 organizaciones públicas (1 de +500, 1 de +400, 5 de +300 y 14 de +200). Asimismo, se han emitido tres certificaciones conforme al Modelo EVAM, que es una adaptación simplificada del Modelo EFQM.

Adicionalmente, desde AEVAL se ha impartido un curso de evaluador no acreditado, de acuerdo con la metodología y requisitos del Club (28 horas), al que asistieron 20 funcionarios de distintas Administraciones Públicas. Y en la convocatoria 2008 del Premio a la Excelencia en la Gestión Pública, que se evalúa conforme al procedimiento EFQM, han participado 41 evaluadores acreditados.

En virtud del acuerdo firmado con el Club Excelencia en Gestión, que permite el acceso al Esquema de Reconocimiento Europeo de las organizaciones que hayan obtenido un determinado nivel en la evaluación realizada por la Agencia de Evaluación, destaca en 2008 el Sello de Excelencia Europea 500+ obtenido por REGTSA (Organismo Autónomo Provincial de Recaudación y Gestión Tributaria de la Diputación de Salamanca).

Según se refleja en el presente Informe, las ORAS (Organizaciones Regionales Adscritas) han tenido un papel importante en la difusión de la Excelencia, mediante la realización de diferentes programas, actos y premios, enfocados específicamente a las empresas de cada autonomía, que han culminado en la obtención de numerosos reconocimientos a la Excelencia. Es de destacar que sin la ayuda de estas organizaciones se haría mucho más complejo poder obtener recursos para que la Excelencia sea diseminada en las PYMES.

La Fundación Navarra para la Calidad, a través del Premio Navarro a la Excelencia Empresarial instaurado por el Gobierno de Navarra, ha promovido que 27 organizaciones navarras hayan obtenido un Sello de Excelencia Europea, en sus diferentes cuatro niveles, en 2008. Los reconocimientos

500+ han sido para Caja Navarra, CEMITEC, Colegio Carmelitas Vedruna e Instituto Cuatro Vientos.

Durante el pasado año, el Club Asturiano de Calidad, mediante los diferentes proyectos y misiones excelentes, ha auspiciado que un total de 24 organizaciones asturianas hayan obtenido un Sello de Excelencia Europea. Es notorio que muchas de estas organizaciones reconocidas eran partícipes de proyectos anteriores, lo que refrenda el deseo de muchas organizaciones en seguir mejorando sus niveles de Excelencia.

Por primera vez, en 2008, el Club Excelencia en Gestión ha colaborado directamente con la Dirección General de Calidad de los Servicios y Atención al Ciudadano de la Comunidad de Madrid en el proceso de evaluación de los Premios a la Excelencia y Calidad en el Servicio Público. Como consecuencia de dicho proceso, cuatro organizaciones obtuvieron un Sello de Excelencia Europea, destacando el Ayuntamiento de Alcobendas con un Sello 500+.

Otras organizaciones regionales y autonómicas que han desarrollado diferentes actividades para el fomento de la Excelencia son:

- Asociación Canaria para La Calidad - QACC (Canarias).
- Agencia de Inversiones y Servicios de Castilla y León (Castilla y León).
- Centre d'Innovació i Desenvolupament Emresarial - CIDEM (Cataluña).
- Centro Andaluz para la Excelencia en la Gestión - IAT (Andalucía).
- Club de Marketing de La Rioja (La Rioja).
- Fundación Madrid por la Excelencia (Madrid).
- Fundación Fomento da Calidade Industrial e o Desenvolvemento Tecnolóxico (Galicia).
- Fundación Valenciana de la Calidad (Valencia).
- Fundación Vasca para la Calidad - EUSKALIT (País Vasco).
- Instituto Aragonés de Fomento (Aragón).
- Instituto de Innovación Empresarial de las Islas Baleares (Baleares).



4

4. DIAGNÓSTICO Y RECOMENDACIONES

El pasado 2008 ha supuesto una consolidación importante de la tendencia positiva que estamos viviendo, en los últimos años, respecto a numerosas organizaciones que siguen invirtiendo y creyendo en la Excelencia y, en consecuencia, en la mejora continua de su gestión y de sus resultados.

Al importante volumen de reconocimientos obtenidos (basados en referentes internacionales, nacionales o locales), certificados de aseguramiento de sistemas (donde España ocupa el cuarto lugar a nivel mundial en ISO 9001) han de sumarse las organizaciones que han obtenido por primera vez, o consolidado, o mejorado su nivel de Excelencia según el Modelo EFQM, mediante su Esquema de Reconocimiento y Premio Europeo anual asociado.

En su máximo nivel de reconocimiento es de destacar que, desde el año 2002, y de forma ininterrumpida, al menos una organización española ha estado presente en el prestigioso EEA (European Excellence Award) en alguna de sus diferentes categorías. Esto nos permite situarnos como el segundo país más galardonado de Europa, tras la estela de Reino Unido y seguidos muy de cerca por Alemania.

En los niveles de Excelencia anteriores al Premio, España afianza, un año más, su posición de liderazgo absoluto respecto al resto de países. La Coalición por la Excelencia, formada por entidades de certificación, entidades autonómicas, instituciones como la AEVAL o la ANECA y otras organizaciones específicas sectoriales o regionales, está contribuyendo a que la Excelencia y su sistema de reconocimiento hayan penetrado tan eficazmente en todo el tejido empresarial español. Nuestro modelo de Coalición está siendo un referente para otros países, los cuales ya se están cuestionando e iniciando cambios en sus modelos vigentes.

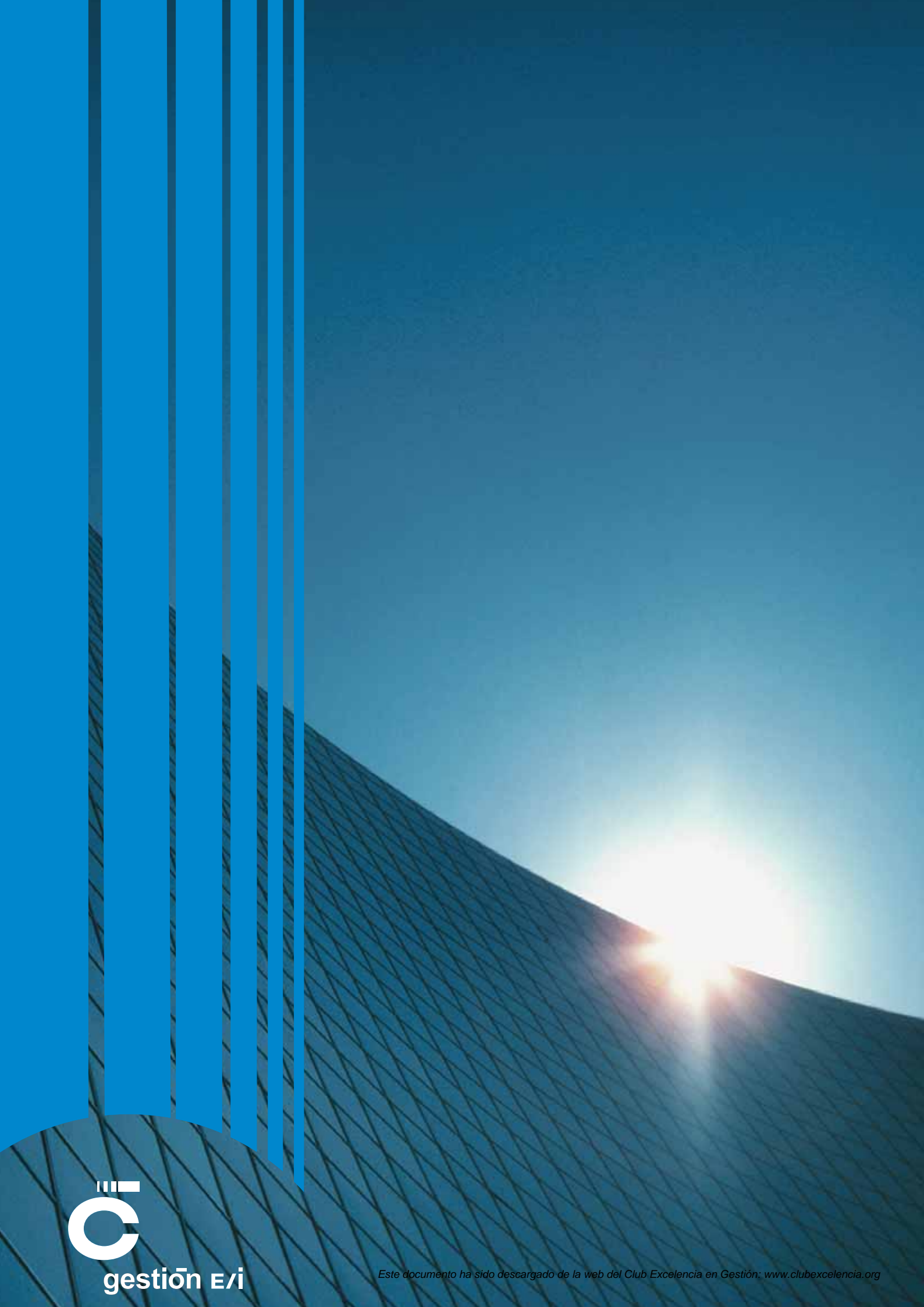
Aparte del aspecto cuantitativo y de cifras puras, es importante reseñar que las organizaciones que reciben reconocimientos a su buena gestión pertenecen a todo tipo de empresas, sectores y tamaños. Es decir, cada vez está más extendida la idea de que la apuesta por el reconocimiento a la Excelencia no es un capricho o moda pasajera de unas pocas pero grandes empresas, sino que se puede asumir siempre que exista un convencimiento, por parte de los líderes e implicados, de la necesidad de destinar recursos para entrar en una dinámica de mejora constante.

Sin dejar de estar orgullosos por estos buenos resultados, no cabe duda de que queda mucho por hacer. Las asociaciones, organismos e instituciones que ayudamos a las organizaciones españolas a entrar y permanecer, no sólo en el ámbito de la Excelencia, sino también en otros más específicos, como la Innovación, el Emprendimiento o la Transformación, debemos dar mensajes claros y coherentes sobre la utilidad de estos referentes, sistemas y herramientas para mejorar la competitividad.

En épocas donde la coyuntura económica no es favorable, poniendo incluso en peligro la propia supervivencia de las empresas y el bienestar de la Sociedad, son precisamente aquellas organizaciones que han destinado recursos hacia la búsqueda de la Excelencia las que tienen un posicionamiento aventajado y están mejor y más preparadas para afrontar los retos más difíciles. Y es que no olvidemos que la Excelencia induce una permanente búsqueda de resultados sobresalientes y sostenibles, apoyados en la innovación y la anticipación, es decir, promueve gestionar la organización no sólo con perspectiva a corto, sino también a medio y largo plazo, estando constantemente en movimiento.

Juan Antonio Zufiría
Presidente Ejecutivo
Club Excelencia en Gestión





gestión E/i

