

## CRITERIOS DEL MODELO

### **CRITERIO 1 – LIDERAZGO**

- ***¿Cómo debe evaluarse el liderazgo si una organización entiende que únicamente son líderes los miembros del equipo directivo?***

A la hora de valorar el liderazgo hay que tener presente el tipo de organización a la que nos referimos, su tamaño, su estructura, etc. El liderazgo implica transmitir las políticas y estrategias de la organización, motivar a las personas y a los equipos, etc., desplegando las actuaciones de la organización a todos los niveles de la misma. Si es una organización de gran tamaño o con una estructura compleja, para poder desplegar en cascada todas las líneas de actuación parece necesario que exista un liderazgo extenso, más allá del equipo directivo. Si hablamos de una organización pequeña, con una estructura sencilla, el equipo directivo podría ser suficiente para que se les considerase como líderes de la organización. En cualquier caso, es la propia organización la que tiene que definir qué considera como líder e identificar a quiénes cumplen con esos requisitos. El evaluador, por su parte, lo que tendrá que buscar es la coherencia del planteamiento por el que ha optado la organización.

### **CRITERIO 2 – POLITICA Y ESTRATEGIA**

- ***¿Cómo debe evaluar un evaluador cuando cree que los procesos clave que tiene una organización no son realmente claves en ese sector?***

No se puede hablar taxativamente de procesos clave en un determinado sector. Cada organización es libre para identificar dentro de sus procesos aquellos que apoyan su política y estrategia y que son fundamentales de cara a atender a sus grupos de interés. En el modelo de PYMEs de 1996, en el subcriterio 5c había una vinculación entre “cómo la organización gestiona sus procesos clave para la generación de productos y servicios” que podría parecer una restricción de procesos clave a aquellos relacionados directamente con productos y servicios. En el Modelo de Excelencia actual (2003) el subcriterio 2d ofrece una orientación más completa, por la que las organizaciones deberían “identificar y definir un esquema de procesos clave necesario para llevar a efecto la política y estrategia de la organización”. El evaluador, por tanto, sin predeterminar si los procesos que presenta la organización parecen o no claves, debe ver la coherencia de los que tienen ese rango de claves para la organización y la propia política y estrategia que plantean.

- ***Qué se entiende por "información relevante" en el subcriterio 2a. ¿Se refiere a información "estructurada", digamos "publicada" o se refiere a "fuentes" de información?***

La información relevante para una organización puede venir tanto de documentos (boletín oficial, revista, etc.) como también de ideas o noticias que provengan de una fuente de información. Lo que sí debe ser es información relevante, es decir, de importancia para la actividad de la organización y que cumpla con su objetivo, que es ayudar a elaborar la política y estrategia. El evaluador necesita evidencias y si la información es relevante, esta tiene que tener alguna constancia en la actividad de la organización.

### **CRITERIO 3 – PERSONAS**

- ***Cómo evaluar con el modelo, sistemas de gestión de empresas públicas con muchos condicionamientos legales a la hora de planificar y gestionar los recursos humanos (ejemplo: Hospital público).***

Las “limitaciones” que se suelen señalar para la administración en cuanto al margen de actuación en algunos aspectos pueden tener un cierto paralelismo con empresas subsidiarias que reciben directrices de la casa matriz. En muchas ocasiones hay condicionamientos legales o de otro tipo pero hay que ver cómo la organización planifica o gestiona utilizando su margen de maniobra o aplicando la creatividad a sus acciones.

### **CRITERIO 4 – ALIANZAS Y RECURSOS**

- ***Dado el momento actual, ¿no se da poca importancia en el modelo a la Prevención de Riesgos y el respeto al Medio Ambiente?***

El Modelo lo contempla en varios criterios (3, 4c, 8) y le ha otorgado un peso considerable. Sin embargo, la evolución de legislaciones o prácticas de gestión de las organizaciones podrían llevar a que en futuras actualizaciones del modelo se considerase el darles más o menos valoración.

### **CRITERIO 5 – PROCESOS**

- ***¿Es necesario tener un certificado tipo ISO para valorar un sistema de gestión de calidad en una empresa?***

No. El Modelo de Excelencia lo que pide es una gestión sistemática de procesos y no necesariamente certificados. Habitualmente, la secuencia suele ser que una organización pase de no tener un sistema a tener un sistema de gestión de la calidad interno, posteriormente pasar a un sistema certificable y luego seguir avanzando. Esa certificación, que en muchas ocasiones es un requisito del mercado, hay ocasiones, en determinados sectores, como por ejemplo las telecomunicaciones, en que no suelen ser la pauta a seguir. Las normas y las certificaciones, aunque son una buena base, no son imprescindibles para valorar un sistema de gestión de calidad en una empresa.

## CRITERIO 6 – RESULTADOS EN LOS CLIENTES

- ***En los criterios de resultados, en concreto en el subcriterio 6a, y dada la dificultad de conseguir datos de otras organizaciones, hasta que punto es válido que se le pregunte al propio cliente que valore a la organización en comparación con otras con las que se sabe que tiene relación y que se consideran competencia directa.***

El modelo premia la existencia de comparaciones siendo consciente de la dificultad que suele existir para obtener referencias externas, dando el 25% únicamente por tener comparaciones en algunas áreas, en cambio en tendencias, objetivos, causa-efecto, exige más. Las organizaciones deberían hacer el esfuerzo de utilizar las redes a las que pertenecen o alianzas que tengan establecidas para ir estableciendo relaciones de confianza que puedan resultar en el intercambio de informaciones. El recurso de preguntar al cliente sobre la organización, en comparación con otras con las que se sabe que tiene relación podría ser una forma válida de tener comparaciones externas, siempre y cuando esa información tenga el rigor necesario.

En algunos sectores, como automoción y aeronáutica, las empresas trabajan con miles de suministradores controlados según los mismos criterios y este tipo de encuestas resultan útiles para situarte y como elemento de motivación y mejora.

En el caso de las entidades financieras, las PYMES trabajan de media con 4 ó 5 entidades. El tipo de encuesta de satisfacción utilizado suele ser mediante llamada telefónica realizada por una empresa para varias entidades a la vez ("ómnibus").

## CRITERIO 8 – RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

- ***Hay empresas que en estos momentos en los que se ven atisbos de crisis económica pensarán que no es una prioridad. Sin embargo, precisamente por esto y porque a partir del 11 de Septiembre todos nos hemos dado cuenta con mayor claridad de que el mundo no puede desarrollarse sólo económicamente. Cómo puede plantearse para que todas las empresas puedan subir de los 20 puntos.***

Las organizaciones, en base a su negocio o actividad deben saber cuáles son los agentes con los que le interesa interactuar, que bien pueden ser los municipios donde está implantada, los centros de formación del entorno, los medios de comunicación, otros agentes de la comunidad donde está implantada, etc. Lo que sí es importante es que el impacto en la sociedad tenga un planteamiento claro en la política y estrategia de las organizaciones y no se afronte como actuaciones aisladas o inconexas a medida que diferentes agentes solicitan colaboraciones o apoyos.

- ***Organizaciones como las Cooperativas, que en su misión cuentan con aspectos que tienen un amplio impacto en la sociedad y en las personas; como son los de: generación de empleo, riqueza en el entorno, respeto con el medioambiente implantando la ISO 14001, igualdad de oportunidades, etc. ¿ Deben tenerse en cuenta en la evaluación como aspectos diferenciadores? o como ya lo tienen asumido en su misión, ¿ darles un valor menor?.***

No sólo no debería penalizarse, sino que el enfoque puede ser positivo. El Modelo define Sociedad como "todos aquellos a quienes afecta la organización, o que se creen afectados por ella, a excepción de las personas que trabajan en dicha organización, sus clientes y partners. Lo que el evaluador debería valorar es qué hace

la organización con los recursos que dedican a esos aspectos que contemplan en su misión y cómo se plantea la utilización de esos recursos. Además, el Modelo tampoco establece diferencias de trato entre diferentes formas jurídicas.

- ***Dónde se debe valorar la gestión que realiza una organización del impacto en la sociedad, en el criterio 8 o en los criterios agentes donde se explica la apuesta de la organización por este aspecto.***

Los enfoques en los criterios agente y los resultados en el 8.

## **CRITERIO 9 – RESULTADOS CLAVE**

- ***Aclaración de las diferencias entre los subcriterios 9a (resultado clave) y 9b (indicadores clave).***

La información que figure en el 9a tiene que tener una relación clara con la estrategia y los procesos clave enunciados por la organización en los criterios 2 y 5 respectivamente y que no hayan sido especificados en los criterios 6, 7 u 8.

Otras forma de diferenciar 9a y 9b es utilizando el mismo criterio que en el resto de criterios resultados, en los a son resultados directos y en los b son las medidas indirectas que permitan a la organización supervisar, entender, predecir y mejorar los probables resultados clave de la misma (9a).

Los resultados clave de cada sector son diferentes, así en industria podrían ser económicos y en educación resultados académicos (nivel aprobados, suspensos, etc.). Por tanto, la lista que aparece en el modelo no es prescriptiva y no se debe penalizar puntuando bajo por no cumplirla.

Algunos ejemplos de la interpretación realizada en sanidad para dar pistas de qué tipo de indicadores se pueden recoger en cada subcriterio: En el subcriterio 9.a. se recogerían los resultados tipo final como cuenta de resultados, demora atención, estancia media, etc. Y en el 9.b. se recogerían los indicadores (puntos críticos de los procesos) que repercuten en los resultados clave mencionados en el 9.a. como intervenciones de quirófano, etc.