

Los Recursos Humanos en el Modelo EFQM de Excelencia

Ana CILLA ÁLVAREZ
Madrid

Resumen: El principal capital que poseen las organizaciones es el humano. El Modelo EFQM de Excelencia es una valiosa guía-referencia que permite a las organizaciones implantar y desarrollar una política de recursos humanos adecuada. Dicha política debe promover el liderazgo, la motivación, la comunicación, la participación, la creatividad, la mejora, el conocimiento compartido y el trabajo en equipo.

Abstract: Human resources are the main capital of organizations. EFQM Excellence Model is an useful guide-reference that allows organizations to introduce and develop an adequate human resources politics. This politics must promote the leadership, the motivation, the communication, the participation, the creativity, the improvement, the shared knowledge and the teamwork.

Palabras Clave: Recursos Humanos, Excelencia, Liderazgo, Política y estrategia, Conocimiento, Comunicación, Participación, Creatividad, Reconocimiento, Responsabilidad social.

Keywords: Human Resources, Excellence, Leadership, Politics and strategic, Knowledge, Communication, Participation, Creativity, Acknowledgement, Social responsibility.

Sumario:

I. Introducción.

II. Los recursos humanos en el Modelo EFQM de Excelencia.

- 2.1. *Finalidad y definición del Modelo.*
- 2.2. *Criterio 3-Personas.*
- 2.3. *Criterio 7-Resultados en las personas.*
- 2.4. *Otros criterios y subcriterios relacionados.*

III. Conclusión.

IV. Bibliografía.

I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad la innovación y la mejora continua resultan imprescindibles para competir a corto plazo y garantizar la supervivencia de las organizaciones a largo plazo, siendo imprescindible que sean capaces de adaptarse continuamente a un entorno altamente cambiante y competitivo. De ahí que sea necesario un estilo de dirección basado en el liderazgo, en el que la política y los planes de recursos humanos hagan posible la implicación de todos los empleados en la mejora continua mediante la participación y el trabajo en equipo.

La gestión de la excelencia lo que persigue es hacer más competitiva la organización mediante la mejora de la satisfacción de los distintos grupos de interés: socios accionistas, empleados, proveedores, clientes y miembros de la comunidad en la que se ubica.

De hecho, un enfoque de excelencia implica el desarrollo del concepto de cliente interno, de la comunicación, así como de la colaboración y aportación de todos los integrantes de la organización. Por consiguiente, la única manera de conseguir ventajas competitivas sostenibles y no imitables fácilmente es mediante el desarrollo de los recursos humanos.

En este sentido, Hope y Hope ¹ proponen ocho elementos clave para que el trabajo añada valor, incrementando la productividad, como son: una cultura directiva adecuada, la seguridad en el empleo, conseguir los empleados adecuados, una buena organización del trabajo, participación y delegación de poder, formación y aprendizaje, así como compartir la información y los beneficios.

1. HOPE, J., y HOPE, T., *Competir en la Tercera Ola*, Barcelona 1998, pp. 226-240.

II. LOS RECURSOS HUMANOS EN EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA

2.1. *Finalidad y definición del Modelo*

Antes de centrarnos en el tratamiento de los recursos humanos en el Modelo EFQM de Excelencia, conviene tener presente que la finalidad del mismo es permitir la evaluación y la mejora de las organizaciones, de manera que puedan alcanzar la excelencia sostenida.

Se trata de un «marco de trabajo no prescriptivo basado en nueve criterios»². Dichos criterios se agrupan en dos categorías: criterios de «Agentes Facilitadores» (Liderazgo, Política y Estrategia, Personas, Alianzas y Recursos, así como Procesos) y criterios de «Resultados» (Resultados en los clientes, Resultados en las personas, Resultados en la sociedad y Resultados clave).

Los criterios referentes a los «Agentes Facilitadores» muestran lo que hace la organización, es decir, cómo alcanza los resultados. Los criterios que se refieren a los «Resultados» indican qué logros ha conseguido y está consiguiendo, siendo consecuencia de los «Agentes Facilitadores». A su vez, éstos mejoran empleando la información procedente de los criterios «Resultados».

La filosofía subyacente al Modelo es la siguiente³: «los resultados excelentes en el Rendimiento general de una Organización, en sus Clientes, 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».

Asimismo, la innovación y el aprendizaje favorecen el papel de los «Agentes facilitadores», conduciendo a una mejora de los «Resultados». Los nueve criterios posibilitan la evaluación del progreso de una organización hacia la excelencia. Cada criterio se acompaña de una definición a nivel global, y de un número variable de subcriterios que permiten un desarrollo detallado del mismo. A su vez, cada subcriterio incluye una relación no exhaustiva de elementos a considerar con el fin de aclarar su significado, no siendo, por tanto, obligatorio abordar todos los elementos contemplados. De ahí

2. *Modelo EFQM de Excelencia*, Madrid 2003, p. 4.

3. *Modelo EFQM de Excelencia*, o.c., p. 12.

que el Modelo sea cerrado en cuanto a criterios y subcriterios, pero abierto en la forma de aplicación en cada organización.

Se trata de que existan evidencias de que lo que realiza la organización y su modo de ejecución tienen un sólido fundamento, siendo revisados y mejorados sistemática y continuamente.

A continuación nos detendremos en el criterio 3-Personas y en el criterio 7-Resultados en las personas, ya que ambos son dedicados exclusivamente a los recursos humanos de la organización. Posteriormente mencionaremos los criterios y subcriterios relacionados, directa e indirectamente, con ambos.

2.2. *Criterio 3-Personas*

En el Modelo EFQM de Excelencia el criterio 3, denominado Personas, queda definido de la siguiente manera⁴: «las Organizaciones Excelentes gestionan, desarrollan y hacen que aflore todo el potencial de las personas que las integran, tanto a nivel individual como de equipos o de la organización en su conjunto. Fomentan la justicia e igualdad e implican y facultan a las personas. Se preocupan, comunican, recompensan y dan reconocimiento a las personas para, de este modo, motivarlas e incrementar su compromiso con la organización, logrando que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma». Para lograrlo propone los siguientes cinco subcriterios:

- 3a) Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos. Los elementos a considerar en este subcriterio son:
- Desarrollar las políticas, las estrategias y los planes de recursos humanos.
 - Implicar a las personas de la organización y a sus representantes en el desarrollo de las políticas, estrategias y los planes de recursos humanos.
 - Alinear los planes de recursos humanos con la política y estrategia, la estructura de la organización y el esquema general de procesos clave.

4. IDEM, *ibid.*, p. 16.

- Gestionar la selección, el desarrollo de carreras y los planes de sucesión.
- Fomentar y garantizar la equidad en todo lo relacionado con el empleo, incluidas las políticas, las estrategias y los planes de igualdad de oportunidades.
- Utilizar las encuestas de personal y cualquier otro tipo de información procedente de los empleados para mejorar las políticas, estrategias y los planes de recursos humanos.
- Utilizar metodologías organizativas innovadoras para mejorar la forma de trabajar.

Como veremos más adelante, la política y la estrategia de la organización se definen con la finalidad de cumplir una visión y misión determinadas. Por tanto, la organización debe conseguir que todos sus integrantes trabajen conjuntamente en aras al cumplimiento de ambas. Para ello resulta imprescindible que los planes de recursos humanos se alineen con la política y estrategia, traduciéndose en planes a corto, medio y largo plazo. Dichos planes han de estar basados en información relevante obtenida por medio de diversos canales, entre los que destacamos: las encuestas de opinión a los empleados, el nivel de absentismo, el nivel salarial actual, las necesidades del personal, el nivel de capacitación y formación de la plantilla, la rotación de la misma, el nivel salarial del sector, las negociaciones colectivas, la situación del mercado laboral, etc. Es decir, cualquier medida pertinente que haga referencia a la percepción que tienen los integrantes de la organización de la misma, especialmente en lo referente a la motivación, la implicación y la satisfacción de éstos.

Las encuestas de opinión a los empleados permiten tener en cuenta los resultados a la hora de elaborar la política de recursos humanos, de manera que los integrantes de la organización se sientan más partícipes e implicados en la misma. En este sentido resulta importante comunicar a los empleados los resultados en diversas reuniones departamentales, destacando en qué medida se han recogido sus opiniones en la política de recursos humanos.

Las cuestiones que se suelen incluir en dichas encuestas se refieren a la satisfacción con el trabajo realizado, a las condiciones físicas en las que se desarrolla, a la relación con los superiores jerárquicos, al ambiente de trabajo, a la satisfacción con la formación y retribución recibidas, al reconocimiento, a las posibilidades reales de participación, así como al nivel de conocimiento, credibilidad y acepta-

ción de la política y estrategia de la empresa por parte de los empleados.

Otro modo, menos empleado, de involucrar a los trabajadores en la definición de la política de recursos humanos es la creación de un comité de recursos humanos en el que participen y tomen decisiones representantes de los distintos departamentos. Asimismo, se pueden crear equipos de proyectos integrados por representantes de la dirección y por empleados con el objetivo de estudiar un tema determinado, de manera que sus conclusiones se utilicen en la definición a corto y medio plazo de los planes de recursos humanos.

A su vez, los planes de personal tienen que tener en cuenta tanto la estructura de la organización como el esquema general de procesos clave. Por tanto, la identificación de las necesidades de personal y el desarrollo de sus capacidades a corto, medio y largo plazo deben considerar ambos. En caso de que no sea posible satisfacer las necesidades de la organización mediante la reasignación de empleados y/o su formación se recurrirá a nuevas contrataciones.

La gestión adecuada de los procesos de selección, del desarrollo de carreras y de los planes de sucesión resulta esencial para conseguir que los empleados estén realmente formados y motivados, pudiendo poner al servicio de la organización todas sus capacidades. Para ello es fundamental que queden garantizadas la imparcialidad, la equidad y la igualdad de oportunidades.

Asimismo, las organizaciones excelentes suelen utilizar métodos innovadores de trabajo, tales como el trabajo en equipo, las estrategias de delegación de responsabilidades o programas de «empowerment», los grupos de trabajo autodirigidos, etc., con el fin de mejorar tanto las condiciones de trabajo de su personal como su rendimiento.

3b) Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización. Los elementos a tener en cuenta en este subcriterio son:

- Identificar, clasificar y adecuar el conocimiento, así como las competencias de las personas a las necesidades de la organización.
- Desarrollar y utilizar planes de formación y desarrollo que contribuyan a garantizar que los integrantes de la organización se ajustan a las capacidades actuales y futuras de la misma.

- Desarrollar, apoyar con tutores y formar a todas las personas para que se den cuenta y alcancen todo su potencial.
- Diseñar y fomentar oportunidades de aprendizaje a nivel individual, de equipo y organizacional.
- Desarrollar la capacidad de las personas a través del trabajo en la organización.
- Desarrollar la capacidad de trabajar en equipo.
- Alinear los objetivos individuales y de equipo con los objetivos de la organización.
- Revisar y actualizar los objetivos individuales y de equipo.
- Evaluar el rendimiento de los empleados, ayudándoles a mejorarlo.

A la hora de establecer unos planes de formación adecuados resulta primordial identificar cuál es la situación de la organización en relación con la plantilla de empleados y sus competencias, por lo que la base de datos que incluye los conocimientos, la formación recibida, la experiencia y las habilidades de cada trabajador debe mantenerse actualizada.

Se trata de que, una vez detectadas las necesidades en cuanto a conocimiento y experiencia de todos los departamentos, quede establecido un plan de formación que permita alcanzar los objetivos estratégicos definidos. Dicho plan debe establecerse con carácter anual, estar suficientemente documentado, cumplirse y ser evaluado. En función de las necesidades detectadas se optará por formación interna o externa.

Respecto a la evaluación de la eficacia de la formación, conviene resaltar que puede ser evaluada a corto y a largo plazo. La evaluación a corto plazo se suele realizar mediante una encuesta o test cuando el curso finaliza, teniendo en cuenta aspectos tales como la calidad del curso, la idoneidad del material, la calidad del profesor, la aplicabilidad de lo aprendido en el puesto de trabajo, etc., siendo poco frecuente que se incluyan cuestiones que hagan posible valorar el aprovechamiento del curso.

La evaluación a largo plazo resulta más difícil, dependiendo del seguimiento que realicen los directores y mandos intermedios de la eficacia en el desempeño del trabajo realizado por parte del empleado. En cualquier caso, la organización debe impulsar la asistencia de sus trabajadores a los cursos planificados, e incluso fomentar que éstos aporten sugerencias sobre otros cursos o métodos de formación.

En relación con la mejora de competencias mediante la experiencia laboral, conviene resaltar que la organización debe potenciarla mediante la formación en el puesto de trabajo, el entrenamiento cruzado, el trabajo junto a empleados con mayor experiencia y la rotación entre diferentes puestos de trabajo, de manera que los trabajadores incrementen sus conocimientos, su experiencia y sus capacidades para desempeñar distintas funciones en la organización.

Dada la necesidad cada vez mayor en las organizaciones de una gestión óptima del capital intelectual, resulta imprescindible que la cultura organizativa fomente tanto el intercambio de conocimientos como el trabajo en equipo.

Para que la organización consiga cumplir los objetivos establecidos derivados de su política y estrategia, es necesario que se comuniquen en cascada a todos los mandos y empleados. Así, una vez terminado el ejercicio económico de la organización, cada mando estará en condiciones de evaluar al personal que depende de él, considerando el grado de cumplimiento de cada uno de los objetivos, los esfuerzos dedicados, así como las dificultades halladas. Normalmente la subida salarial y la posibilidad de promoción dependerán de la evaluación global resultante.

Dichos objetivos han de ser consensuados por el empleado y su jefe inmediato, siendo aprobados por el nivel de dirección siguiente. Conviene destacar la importancia de que todos los empleados conozcan claramente cuáles serán los criterios que se tendrán en cuenta en dicha evaluación.

El establecimiento de objetivos de grupo (objetivos de departamento, de turno, etc.) suele contribuir al fomento del trabajo en equipo. En cualquier caso, resulta conveniente establecer reuniones intermedias a lo largo del ejercicio, con el fin de identificar desviaciones y poder corregirlas rápidamente, así como para actualizar, en caso necesario, los objetivos establecidos.

3c) Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización. Los elementos a considerar en este subcriterio son:

- Fomentar y apoyar tanto la participación individual como la de los equipos en las actividades de mejora.

- Fomentar y apoyar la implicación de las personas mediante conferencias, actos celebrados dentro de la organización, proyectos comunitarios, etc.
- Proporcionar oportunidades que estimulen la implicación y respalden un comportamiento innovador y creativo.
- Formar a los directivos para que desarrollen e implanten directrices que faculten a las personas de la organización para actuar con independencia.
- Animar a las personas de la organización a trabajar en equipo.

La dirección debe estimular la participación de los empleados en las actividades de mejora, tanto a nivel individual como grupal. En este sentido resultan de utilidad: la divulgación de los distintos mecanismos de participación, la formación en técnicas que permitan un mayor aprovechamiento del trabajo en equipo, la inclusión de los programas de participación y de los resultados en las reuniones con empleados durante la jornada de trabajo, facilitar a los grupos los medios y las condiciones de trabajo adecuados, los programas de sugerencias y de «empowerment», así como la participación de la dirección en todos los programas existentes.

Conviene destacar el importante papel que desempeñan los grupos de calidad y los equipos de mejora. Los grupos de calidad suelen componerse de un número pequeño de empleados voluntarios de una misma sección o que realicen trabajo similar, estando enfocados a la resolución de problemas. Sus reuniones son periódicas y programadas, debiendo realizarse durante la jornada de trabajo. Su líder puede ser el mando inmediato del grupo, o bien un integrante del mismo de reconocido prestigio. Una vez resueltos los problemas tratados son presentados a la línea de mando por un miembro del grupo. En el caso de que se apruebe la solución propuesta será el propio grupo de calidad el encargado de la implantación, así como de la verificación de su eficacia.

Los componentes de los equipos de mejora suelen pertenecer a distintos departamentos, ya que están orientados a la mejora de procesos y de actividades interdepartamentales. La participación en los mismos es de carácter obligatorio, siendo decidida por la línea de mando. Una vez que se resuelve el problema o se realiza el estudio de un proyecto de mejora de la calidad y/o de un proceso, se disuelven.

En cualquier caso, resulta preciso que la cultura de la organización realmente promueva la innovación, la creatividad, el conoci-

miento compartido, la confianza, la mejora continua y el trabajo en equipo. El papel que desempeñan los directivos será fundamental, debiendo destacar como entrenadores, maestros, comunicadores y coordinadores de equipos inteligentes.

A su vez, el reconocimiento potencia la participación tanto a nivel individual como grupal. En este sentido, los premios a la participación y a la mejora de la calidad persiguen: el reconocimiento público de los esfuerzos realizados para la mejora del nivel de calidad de productos y servicios, motivar y estimular tanto a los empleados que lo reciben como al resto de los participantes, así como ser vehículo de transmisión de ideas, conceptos y técnicas de calidad.

Normalmente los premios son de carácter simbólico, pudiendo premiarse tanto los logros individuales como los colectivos. En cualquier caso, se deben entregar en actos públicos a los que han de asistir los altos directivos de la empresa y el mayor número posible de empleados.

3d) Existencia de un diálogo entre las personas y la organización.

En este subcriterio pueden incluirse los siguientes elementos:

- Identificar las necesidades de comunicación.
- Desarrollar políticas, estrategias y planes de comunicación basados en las necesidades de comunicación.
- Desarrollar y utilizar canales de comunicación verticales (en ambos sentidos) y horizontales.
- Identificar y asegurar oportunidades para compartir tanto las mejores prácticas como el conocimiento.

Conviene tener presente que una adecuada comunicación interna (ascendente, descendente, horizontal y transversal) es un factor de éxito para toda organización, ya que actúa sobre las conductas de tarea y de relación. Por consiguiente, resulta imprescindible identificar correctamente las necesidades concretas de comunicación, así como diseñar un plan global y estratégico de comunicación interna. Dicho plan ha de perseguir los siguientes objetivos ⁵:

- Potenciar y ordenar el flujo de información en los canales ascendentes, descendentes, horizontales y transversales.

5. ONGALLO, C., *Manual de comunicación. Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*, Madrid 2000, p. 212.

- Sensibilizar a todos los miembros de la organización, incluidos los directivos y mandos intermedios, en el manejo de las distintas herramientas de comunicación.
- Servir de instrumento de apoyo y difusión de las iniciativas de la organización.

Asimismo, debe tomar en consideración la necesidad de segmentar los públicos internos: alta dirección, mandos intermedios, operarios especializados, administrativos, técnicos, asesores, etc.; así como las principales barreras a superar para conseguir una comunicación eficaz, como son: las físicas (deficiencias técnicas en los canales y soportes, ruidos, perturbaciones, etc.), las fisiológicas (limitaciones orgánicas de emisores y receptores), el marco de referencia que posee cada individuo, la escucha selectiva, la filtración de información, los problemas semánticos, la posición jerárquica del emisor, la cantidad de información y una retroalimentación inadecuada.

La comunicación interna desempeña las siguientes funciones: fortalece el espíritu de equipo, moviliza el potencial individual, crea sentimientos de adhesión y pertenencia a la organización, sensibiliza, motiva, potencia la responsabilidad del directivo, asegura la formación en competencias comunicativas, suaviza tensiones entre los distintos componentes de la organización, favorece el diálogo, el desarrollo, la asertividad y la escucha activa, impide que los individuos se sientan aislados, mejora los resultados optimizándolos al favorecer la productividad (el grado de eficacia con la que un trabajador desempeña su función y el nivel de cooperación con sus superiores depende de la cantidad y calidad de la información y comunicación que existe entre ellos), incrementa el potencial de generación y transmisión de ideas y mejoras, tanto a nivel individual como grupal, mejora la moral de los trabajadores y refuerza el compromiso de los mismos con el cumplimiento de sus objetivos.

Como es lógico, cada organización tendrá unas necesidades comunicativas específicas, pero, en general, estarán compuestas - por ⁶:

- a) Comunicaciones descendentes: misión, visión y valores de la organización; política y estrategia; planes y objetivos para el

6. MEMBRADO MARTÍNEZ, J., *Innovación y mejora continua según el modelo EFOM de Excelencia*, Madrid 1999, pp. 87-88.

ejercicio; planes de personal; resultados de la organización; iniciativas de la dirección para estimular la participación de los empleados, así como difusión del reconocimiento.

- b) Comunicaciones ascendentes: desempeño y resultados de los empleados; sugerencias de mejora a nivel individual o de grupo; opinión que tienen los empleados sobre la organización, su política, su estrategia y sobre el papel de la dirección; conocimiento real y nivel de aceptación en los empleados de la política y la estrategia, así como de los planes y objetivos.
- c) Comunicaciones horizontales: necesidades de los departamentos desde el punto de vista de cliente interno; procedimientos internos o modo de funcionamiento de los procesos, así como comunicaciones interfuncionales que ayuden a resolver los conflictos.

Por consiguiente, resulta esencial conocer, dominar y mejorar continuamente los procesos de comunicación interna. En cualquier caso, la comunicación interna debe ser comprensible, completa, congruente, oportuna, ágil y veraz. El compromiso y la voluntad de los directivos son fundamentales para que la comunicación interna se desarrolle globalmente, impregnando todos los procesos, procedimientos y actividades de la organización. Sin embargo, resulta frecuente que no se destinen demasiados recursos a la misma, siendo considerada todavía un aspecto secundario.

Las herramientas de comunicación interna más empleadas son:

- a) Comunicaciones descendentes: reuniones en cascada, desde las del comité de dirección hasta las reuniones de departamento; revistas de empresa; el balance social; el manual de acogida y la guía práctica de personal; el manual de calidad; tableros de anuncios para el personal, posters, carteles, etc., con eslóganes de calidad u otros temas; folletos divulgativos para comunicar planes o asuntos extraordinarios; cartas o correos electrónicos de la dirección a los empleados, pudiendo estar incluso personalizadas; reuniones o conferencias de carácter extraordinario en las que la dirección comunica planes, estrategias o resultados a todos los empleados; alocuciones de la dirección a los empleados en las sesiones de apertura o clausura de los cursos de formación; participación de la dirección en las sesiones de los grupos de calidad; comunicados de la dirección a través de megafonía; reuniones anuales de empleados, normalmente a fin de año o al comienzo de las vacaciones; comidas de algunos empleados

con miembros de la dirección; exposición pública de indicadores con resultados empresariales y de calidad; reuniones y charlas personales entre el director y el empleado, así como reuniones para acuerdo de objetivos y evaluación de resultados entre el director y el empleado.

b) Comunicaciones ascendentes: opiniones de los empleados en el turno de ruegos y preguntas en todo tipo de reuniones; participación de los empleados en las reuniones departamentales; comunicación directa empleado-director; participación y opiniones de los empleados en las reuniones para acordar objetivos y evaluar resultados; programas de puertas abiertas que permitan a los trabajadores acudir a niveles superiores de dirección; opiniones de los empleados en el transcurso de comidas con la dirección o actos similares; propuestas de los grupos de calidad y de los equipos de mejora; propuestas vertidas a través de programas de sugerencias; respuestas en las encuestas de satisfacción con los cursos de formación, así como encuestas de opinión a empleados.

c) Comunicaciones horizontales: correo electrónico e internet; grupos de calidad y equipos de mejora interfuncionales; procedimientos de trabajo de procesos interfuncionales; reuniones de coordinación entre directores de distintas funciones; medios de videoconferencia y teleconferencia; reuniones entre clientes y proveedores internos para fijar las necesidades y requerimientos de aquéllos, así como encuestas de satisfacción del cliente interno.

Respecto a la evaluación de la eficacia de la comunicación interna, con el fin de mejorarla continuamente, conviene tener presente que, al resultar prácticamente imposible evaluar el impacto directo de la política de comunicación en los resultados de la organización, dichas mediciones serán de carácter indirecto, como, por ejemplo:

- Los resultados de las encuestas de opinión a los empleados referentes a la eficacia de los distintos canales y herramientas de comunicación.
- Los resultados de las auditorías internas referentes al nivel de conocimiento que los empleados tienen tanto de la política y estrategia como de los planes y objetivos organizacionales.
- El nivel de éxito obtenido en los programas de participación en actividades de mejora, así como en cualquier programa de carácter voluntario que haya sido promovido por la dirección.

3e) Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización. Los elementos a considerar en dicho subcriterio son:

- Alinear los temas de remuneración, traslados, despidos y otros asuntos laborales con la política y estrategia de la organización.
- Dar reconocimiento a las personas con el fin de mantener su nivel de implicación y asunción de responsabilidades.
- Fomentar la concienciación e implicación en temas de seguridad, higiene, medio ambiente y responsabilidad social.
- Establecer los diferentes niveles de beneficios sociales.
- Reconocer y tener en cuenta la diversidad y los distintos entornos culturales de procedencia, fomentando actividades sociales y culturales.
- Proporcionar recursos y servicios que satisfagan los mínimos legales y, en algunos casos, excedan estos requisitos.

Es decir, en este subcriterio se incluyen todas las acciones llevadas a cabo por la organización para favorecer a sus empleados, incrementando así su motivación.

Las remuneraciones salariales y las promociones han de concederse en función de la consecución de los objetivos personales y de la participación en las actividades de mejora. De ahí que resulte imprescindible que todos los trabajadores sepan de qué modo afecta su evaluación de rendimiento a sus condiciones salariales y a las posibilidades de ascenso.

Resulta frecuente que en las organizaciones líderes se apliquen tablas que establecen los porcentajes de incremento salarial en función de la evaluación obtenida, el salario actual y el nivel profesional del empleado.

Como hemos visto, el reconocimiento de los esfuerzos de los empleados, tanto en la consecución de los objetivos personales como en las diversas actividades de mejora, aumenta la motivación de éstos. A su vez, el reconocimiento a los equipos de mejora y a los grupos de calidad fomenta la participación en los mismos.

La organización debe basar los traslados, despidos, movimientos interdepartamentales, etc., en criterios objetivos y conocidos por todos los integrantes de la misma, siendo respetuosa con los trabajadores y teniendo en cuenta tanto el interés de la organización como los aspectos motivacionales.

Entre las diversas acciones que la organización puede llevar a cabo para favorecer a sus empleados e incrementar su motivación, destacamos sin ánimo de exhaustividad las siguientes⁷:

- Concienciación en temas de salud, ofreciendo a los trabajadores charlas o folletos divulgativos sobre diversos problemas de salud, sean o no de origen laboral, así como fomentando su participación en campañas de prevención de enfermedades, de donación de sangre o, incluso, de órganos.
- Concienciación en temas de seguridad e higiene, especialmente en lo que a prevención de riesgos laborales se refiere, sea mediante conferencias, charlas, folletos, cursos o cualquier otro medio pertinente.
- Concienciación con la defensa del medio ambiente y con la responsabilidad social, tanto mediante conferencias, material didáctico, etc., como con campañas de ahorro energético, de reducción del consumo de agua y de papel, así como con diversas actividades de carácter benéfico.
- Planes de pensiones para los empleados, ya sean contratados directamente por la organización o bien mediante aportaciones a planes contratados por los mismos.
- Asistencia sanitaria a los integrantes de la organización. Normalmente incluye la atención médica en las instalaciones de la misma y/o la contratada con alguna mutua, siendo usuales tanto las revisiones médicas anuales como las campañas de prevención de enfermedades.
- Atención a la infancia mediante la subvención de los servicios de guardería, ya sea en la propia organización o en otro lugar, así como permitiendo horarios flexibles o reducción de jornada para empleados con niños pequeños.
- Ayuda al transporte, facilitando los medios necesarios, autobuses, etc., o bien subvencionando el transporte en vehículos particulares.
- Flexibilidad de horarios, de manera que se adapte, en la medida de lo posible, a las necesidades de los trabajadores, ofreciendo las tardes de los viernes libres, jornada intensiva, etc.
- Fomento de diversas actividades sociales, deportivas y culturales para los integrantes de la organización, promoviendo excursiones, ofreciendo descuentos en viajes de ocio, facilitando invitaciones a

7. MEMBRADO MARTÍNEZ, J., *Innovación y mejora continua según el modelo EFQM de Excelencia*, o.c., pp. 92-93.

conciertos y representaciones teatrales, así como libros y discos en préstamo, impulsando las ayudas al deporte, bien subvencionando el alquiler de instalaciones o cediendo las que hubiera en la propia organización, e incluso creando un club de empleados subvencionado en la mayor parte por la misma. En cualquier caso, resulta deseable tener presente tanto la diversidad como los distintos entornos culturales de procedencia de los trabajadores, especialmente si se trata de una empresa multinacional.

En definitiva, se trata de que la organización proporcione el mayor número posible de recursos y servicios, de modo que no se limite a satisfacer los mínimos legales, sino que los exceda en la medida de lo posible.

2.3. *Criterio 7-Resultados en las personas*

El criterio 7-Resultados en las personas⁸ hace referencia a los resultados alcanzados por la organización en relación a las personas que la integran, destacando tanto las medidas relevantes a la percepción que tienen los empleados de la organización como los indicadores de rendimiento. Por consiguiente, persigue que dicha medición sea exhaustiva, así como alcanzar resultados sobresalientes respecto a lo que a sus integrantes se refiere. Como es lógico, los resultados alcanzados estarán directamente relacionados con el plan de recursos humanos de la organización que, como vimos anteriormente, debe estar alineado con la política y estrategia organizacional. Dicho plan debe tener por objetivo lograr la satisfacción y la motivación de los empleados.

El subcriterio 7a) Medidas de percepción, se refiere a la percepción que los integrantes de la organización tienen de la misma, pudiendo obtenerse mediante encuestas, grupos focales, entrevistas y evaluaciones del desempeño estructuradas. Dichas medidas dependerán del objeto de la organización, pudiendo hacer referencia a:

- La motivación, entre las que destacamos: el desarrollo de carreras profesionales, la comunicación, la delegación y asunción de responsabilidades, la igualdad de oportunidades, la implicación, el liderazgo, las oportunidades para aprender y lograr objetivos, el

8. *Modelo EFQM de Excelencia*, o.c., p. 22.

reconocimiento, el establecimiento de objetivos y la evaluación del desempeño, los valores, la visión, la misión, la política y la estrategia de la organización, la formación y el desarrollo.

- La satisfacción, entre las que resaltamos las relativas a: el sistema administrativo de la organización, las condiciones de empleo, las instalaciones y servicios, las condiciones de higiene y seguridad, la seguridad del puesto de trabajo, el salario y los beneficios, las relaciones entre personas del mismo nivel laboral, la gestión del cambio, la política y el impacto medioambiental de la organización, el papel de la organización en la comunidad y sociedad en general, así como el entorno de trabajo.

Los grupos focales, las entrevistas y las evaluaciones del desempeño presentan el inconveniente de no permitir expresar las opiniones de forma anónima, por lo que las respuestas pueden quedar condicionadas. Por el contrario, las encuestas de opinión diseñadas adecuadamente garantizan el anonimato. El éxito en la participación dependerá, en gran medida, de que los empleados perciban que las realizadas anteriormente sirvieron para mejorar los aspectos que se consideraron no satisfactorios, de manera que la información recogida sirva para perfeccionar la gestión de los recursos humanos.

Dichas encuestas deben facilitar información sobre todos los aspectos de la gestión de la organización que afecten a sus trabajadores, como, por ejemplo, la efectividad del liderazgo de la dirección, el grado de conocimiento y aceptación de la política y estrategia, la eficacia de las comunicaciones internas, etc., así como sobre el nivel de motivación y satisfacción de los integrantes de la organización. Resulta conveniente que los resultados sean agrupados por áreas, presentándose en forma de indicadores, lo cual permite comparar los resultados entre los distintos departamentos y divisiones de la organización, así como con los resultados obtenidos por otras organizaciones, observando su evolución en el tiempo. Normalmente se suelen comentar los resultados de la encuesta en reuniones de departamento o función.

Lógicamente, cada organización optará por un modelo de encuesta determinado en función de sus necesidades, pudiendo diseñarla o bien utilizar algún modelo establecido por organismos públicos o privados. En cualquier caso, debe revisarse periódicamente.

El subcriterio 7b) Indicadores de rendimiento, hace referencia a las medidas internas organizacionales empleadas tanto para supervi-

sar, entender, predecir y mejorar el rendimiento de los integrantes de la misma como para anticipar sus percepciones. Dichas medidas pueden referirse, dependiendo del objeto de la organización, a:

- Logros: competencias necesarias frente a competencias existentes, productividad, índices de éxito de la formación y el desarrollo a la hora de alcanzar los objetivos fijados, así como reconocimientos y premios externos.
- Motivación e implicación: implicación en equipos de mejora, implicación en programas de sugerencias, niveles de formación y desarrollo, efectos beneficiosos y medibles del trabajo en equipo, reconocimiento a personas y equipos, así como índices de respuesta a las encuestas de empleados.
- Satisfacción: índices de absentismo y bajas por enfermedad, índices de accidentes, quejas y reclamaciones, selección de personal, rotación del personal y fidelidad, huelgas, utilización de las instalaciones y beneficios que ofrece la organización.
- Servicios que la organización proporciona a las personas que la integran: exactitud y precisión de la administración de personal, eficacia de la comunicación, rapidez de respuesta a las peticiones y evaluación de la formación.

Cada organización debe valorar cuáles son los factores más influyentes en la satisfacción de sus empleados, midiendo exhaustivamente la evolución de los mismos. Así, por ejemplo, respecto a la involucración y participación en las actividades de mejora podrían utilizarse los siguientes indicadores: la evolución en el número de grupos de calidad, la evolución (número o porcentaje de empleados) en la participación, el número de horas semanales dedicadas a las reuniones de los grupos de calidad, el número de problemas resueltos, el número de sugerencias de mejora, los reconocimientos concedidos a nivel individual y de equipo, el nivel de participación en las encuestas de opinión a los empleados, etc.

Asimismo, resultan interesantes los siguientes indicadores relativos al programa de formación: el número de empleados que recibieron formación, el número de horas dedicadas a actos formativos, el presupuesto de formación, la asistencia a los cursos de formación, el número de cursos de formación con empleados, clientes o proveedores, así como la evaluación dada por los participantes en dichos cursos.

En cuanto al departamento de recursos humanos se pueden utilizar, entre otros, indicadores tales como el número de cartas o revistas distribuidas a los trabajadores, el ciclo medio para una contratación, el ciclo medio de respuesta a una consulta o queja de un empleado, así como mediciones referentes a la evolución de las subidas salariales medias, a la evolución del número de premios en metálico o simbólicos concedidos, al nivel de beneficios extrasalariales ofrecido a los empleados, así como al uso que éstos realizan de los distintos servicios (guarderías, autobuses, instalaciones deportivas, entradas para el cine o el teatro, uso de los seguros médicos, etc.).

2.4. *Otros criterios y subcriterios relacionados*

Tanto el criterio 3-Personas, como el criterio 7-Resultados en las personas, están estrechamente relacionados con el criterio de 1-Liderazgo y con el criterio 2-Política y Estrategia.

Criterio 1-Liderazgo⁹. El papel que desempeñan los líderes de la organización es fundamental, dependiendo de ellos, en gran medida, la consecución de la visión y la misión, así como la motivación, el apoyo y el reconocimiento de los empleados. Su comportamiento será clave en el desarrollo de los valores y sistemas necesarios para lograr el éxito sostenido, debiendo implicarse personalmente tanto en el desarrollo, la implantación y la mejora continua del sistema de gestión de la organización como en su relación con los integrantes de la misma, los clientes, los socios y los representantes de la sociedad.

Se compone de los siguientes cinco subcriterios:

- 1a) Los líderes desarrollan la misión, la visión, los valores y los principios éticos, y actúan como modelo de referencia de una cultura de excelencia. Los elementos a considerar en este subcriterio son:
 - El desarrollo de la misión, la visión y la cultura de la organización.
 - El desarrollo, actuando como modelo de referencia, de los valores, principios éticos y responsabilidades públicas que apoyan la cultura de la organización.

9. IDEM, *ibid.*, pp. 13-14.

- La revisión y mejora de la eficacia de los comportamientos personales en el área de liderazgo.
- La implicación activa en las actividades de mejora.
- La estimulación de la delegación y asunción de responsabilidades por parte de los empleados, así como de la creatividad e innovación.
- Fomentar, apoyar y emprender acciones a partir de las conclusiones extraídas de las actividades de aprendizaje.
- Impulsar la colaboración dentro de la organización.
- El establecimiento de prioridades entre las actividades de mejora.

El equipo directivo deberá desarrollar la visión, la misión y los valores de la organización. Estos últimos serán el fundamento de la cultura organizacional. Por tanto, resulta esencial que los empleados perciban que los líderes están realmente comprometidos con la visión, la misión y los valores organizacionales, así como con el propio desarrollo de la organización. De ahí la importancia de que la dirección revise con regularidad la efectividad de su liderazgo, el nivel de conocimiento y aceptación de la visión, la misión y valores entre los trabajadores, el nivel de cumplimiento de los objetivos empresariales, así como las necesidades de la organización respecto al liderazgo.

Resultan medios útiles para ello:

- Las encuestas de opinión a empleados con preguntas específicas sobre el conocimiento y aceptación de los valores y programas de la organización, así como sobre la eficacia y el nivel de compromiso de los directivos.
- Encuestas de satisfacción a los clientes, analizando su percepción sobre el compromiso tanto de los empleados como de los directivos.
- Auditorías internas o externas sobre el nivel de implantación de los programas de la organización.
- «Feedback» directo de los empleados acerca del nivel de compromiso de los integrantes de la organización.
- Un programa de sugerencias y opiniones.

El compromiso de los líderes ha de ser visible, debiendo dar ejemplo constante con su actitud. Así, los líderes han de potenciar la participación, la innovación y la creatividad de los empleados,

fomentando activamente políticas de «empowerment» o asunción de responsabilidades, así como de innovación y mejora.

1b) Los líderes se implican personalmente para garantizar el desarrollo, la implantación y la mejora continua del sistema de gestión de la organización. En él pueden incluirse los siguientes elementos:

- Adecuación de la estructura de la organización para apoyar la implantación de su política y estrategia.
- Asegurar el desarrollo e implantación de un sistema de gestión de procesos.
- Establecimiento claro de la propiedad de los procesos.
- Asegurar el desarrollo e implantación de un proceso que permita el desarrollo, el despliegue y la actualización de la política y estrategia.
- Asegurar el desarrollo e implantación de un proceso que permita el gobierno eficaz de la organización.
- Asegurar el desarrollo e implantación de un proceso que permita medir, revisar y mejorar los resultados clave.
- Asegurar el desarrollo e implantación de un proceso, o procesos, que permita estimular, identificar, planificar e implantar mejoras en los enfoques de los agentes facilitadores.

Conviene destacar la importancia de que la estructura organizacional y el sistema de gestión de procesos sean definidos, desarrollados e implantados adecuadamente, de manera que hagan posible el desarrollo y la actualización de la política y estrategia. A su vez, será necesario revisar el nivel de cumplimiento de los planes y de la eficacia con que los distintos procesos de la organización se desarrollan. Por ello, resulta imprescindible establecer para todos los procesos una serie de indicadores a medida y unos objetivos que permitan conocer la situación del proceso en todo momento, así como su evolución.

Son los líderes quienes deben desarrollar y apoyar procesos que hagan posible el progreso de la organización impulsado por los agentes facilitadores. En este sentido, la implantación de un proceso de autoevaluación permite conocer realmente la gestión de dichos agentes, así como sus puntos débiles y sus fortalezas.

1c) Los líderes interactúan con clientes, «partners» y representantes de la sociedad. En él se pueden considerar las actividades que realiza la organización relativas a:

- La satisfacción, la comprensión y la respuesta a las necesidades y expectativas.
- El establecimiento y la participación en alianzas.
- El establecimiento y la participación en actividades de mejora conjunta.
- El reconocimiento a las personas y a los equipos de los grupos de interés, por su contribución a los resultados de la organización, por su fidelidad, etc.
- La participación en asociaciones profesionales, conferencias y seminarios.
- Fomentar, apoyar y participar en actividades dirigidas a mejorar el medio ambiente a nivel global y la contribución de la organización a la sociedad, con vistas a respetar los derechos e intereses de las generaciones futuras.

Dado que dicho subcriterio se refiere a la relación con clientes, «partners» y representantes de la sociedad, destacamos únicamente la responsabilidad que tiene la dirección en la promoción de las relaciones de colaboración de sus empleados con los clientes. En este sentido resulta esencial el reconocimiento tanto a los individuos como a los equipos de mejora conjuntos. Asimismo, el hecho de que los líderes fomenten, apoyen y participen en diversas actividades encaminadas a mejorar la sociedad incrementa la motivación, el orgullo y el sentido de pertenencia de los integrantes de la organización.

1d) Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización. Los elementos a tener en cuenta en dicho subcriterio son:

- Comunicar personalmente la misión, la visión, los valores, la política y estrategia, los planes, los objetivos y las metas de la organización a los miembros que la integran.
- Ser accesible, escuchar de manera activa, ser fuente de inspiración y cohesión, así como responder a las personas que integran la organización.
- Ayudar y apoyar a las personas para hacer realidad sus planes, objetivos y metas.
- Motivar y permitir la participación en actividades de mejora.

- Dar reconocimiento oportuno y adecuado a los esfuerzos de personas y equipos de todos los niveles de la organización.
- Fomentar la igualdad de oportunidades y la diversidad.

Una vez que han sido definidos la visión, la misión, los valores, la política y estrategia, los planes, los objetivos y las metas, los directivos han de transmitirlos a todos los integrantes de la organización de modo que sean conocidos y comprendidos por los mismos.

El éxito de las comunicaciones efectuadas puede comprobarse mediante preguntas específicas en las encuestas a los empleados, en las reuniones departamentales de carácter periódico, así como en los resultados obtenidos en las auditorías internas o externas.

Los líderes han de ser accesibles a todos los empleados y tener en cuenta las inquietudes de los mismos relativas a su carrera profesional. En este sentido se pueden:

- Establecer mecanismos de contacto directo de los altos directivos con los empleados, por ejemplo: comidas de varios empleados (como premio o eligiéndolos al azar) con el Director General, comidas de Navidad o antes de vacaciones a las que asisten los directivos, excursiones o viajes de empresa, política de puertas abiertas, etc.
- Instaurar un esquema de reuniones eficaz que transmita de arriba a abajo la evolución de los distintos programas, así como cualquier novedad digna de mención.
- Ofrecer un turno de preguntas en todos los actos en que participe la dirección con los empleados.
- Implantar un programa de sugerencias en el que también se puedan recoger preguntas de los trabajadores.

Asimismo, deben fomentar la participación de los empleados en actividades de mejora, poniendo a su disposición los medios necesarios, creando programas de sugerencias y estableciendo recompensas a la participación o a la resolución de problemas a nivel individual y grupal. El reconocimiento de los esfuerzos y logros de los empleados es fundamental para que la dirección consolide su liderazgo y logre el compromiso de los integrantes de la organización.

1e) Los líderes definen e impulsan el cambio en la organización. Los posibles elementos a considerar son:

- La comprensión de los fenómenos internos y externos que impulsan el cambio en la organización.
- La identificación y selección de los cambios que es necesario introducir en la organización y en sus relaciones externas.
- Liderar el desarrollo de los planes de cambio.
- Garantizar la inversión, los recursos, así como el apoyo necesario para el cambio.
- La gestión de la implantación y de los riesgos del conjunto de los programas de cambio.
- Garantizar la implantación eficaz del cambio, así como gestionar los grupos de interés en relación con el mismo.
- Comunicar los cambios y la razón de éstos a los integrantes de la organización y otros grupos de interés.
- Apoyar y permitir a las personas gestionar el cambio.
- Medir y revisar la eficacia de los cambios, así como compartir los conocimientos obtenidos.

Una actuación adecuada en los aspectos mencionados facilitará enormemente la superación del rechazo al cambio, contribuyendo eficazmente a que se produzca con éxito.

Criterio 2-Política y Estrategia ¹⁰. Las organizaciones implantan su visión y misión mediante el desarrollo de una estrategia centrada en sus distintos grupos de interés, para lo cual despliegan políticas, planes, objetivos y procesos. Se compone de los siguientes cuatro subcriterios:

2a) La política y estrategia se basa en las necesidades, así como en las expectativas actuales y futuras de los grupos de interés:

- Efectuar la recogida y el análisis de la información para definir los mercados y segmentos de mercado en los que opera la organización, tanto en la actualidad como en el futuro.
- Identificar, comprender y anticipar las necesidades y expectativas de los grupos de interés actuales y futuros, incluidos clientes, empleados, «partners», sociedad y accionistas.
- Identificar, comprender y anticipar los avances que se producen en el mercado, incluidas las actividades de la competencia.

10. IDEM, *ibid.*, p. 15.

2b) La política y estrategia se basa en la información de los indicadores de rendimiento, la investigación, el aprendizaje y las actividades externas:

- Analizar la información que se desprende de los indicadores internos de rendimiento.
- Analizar la información resultante de las actividades de aprendizaje.
- Analizar los datos obtenidos sobre imagen externa y conocimiento de marca.
- Analizar el rendimiento de la competencia, así como de las organizaciones consideradas como las mejores.
- Analizar los datos relativos a las competencias fundamentales de los «partners» actuales y potenciales.
- Analizar los datos referentes a las cuestiones sociales, medioambientales, de seguridad y legales, a corto y a largo plazo.
- Analizar los datos de los efectos de los productos y servicios a lo largo de todo su ciclo de vida.
- Identificar y comprender los indicadores económicos y demográficos.
- Analizar los datos para determinar el impacto de las nuevas tecnologías y de los modelos de gestión en el rendimiento de la organización.

2c) La política y estrategia se desarrolla, revisa y actualiza:

- Desarrollar, revisar y actualizar la política y estrategia de manera coherente con la misión, la visión y los conceptos de excelencia de la organización.
- Equilibrar las necesidades y expectativas a corto y largo plazo de todos los grupos de interés.
- Evaluar riesgos e identificar modos de abordarlos.
- Identificar las ventajas competitivas actuales y futuras.
- Identificar las capacidades y necesidades fundamentales para que las alianzas hagan realidad la política y estrategia.
- Reforzar la presencia en los mercados actuales, o analizar los requisitos para cambiar o abrir nuevos mercados.
- Alinear la estrategia de la organización con la de los «partners» y las alianzas.
- Identificar los factores críticos de éxito.
- Adecuar y desarrollar de manera continua estándares sociales y medioambientales con los «partners».

- Evaluar la importancia y eficacia de la política y estrategia.

2d) La política y estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave:

- Identificar, diseñar y comunicar el esquema general de procesos clave necesario para hacer realidad la política y estrategia de la organización.
- Comunicar la política y estrategia a los grupos de interés, así como evaluar su grado de sensibilización.
- Alinear, establecer prioridades, acordar, desplegar en cascada y comunicar los planes, objetivos y metas, así como dar seguimiento a los resultados que se vayan alcanzando.
- Establecer sistemas de información y seguimiento en toda la organización con el fin de analizar el progreso alcanzado.

En relación con el tema que nos ocupa, conviene destacar la necesidad de que en la elaboración de la política y estrategia se tenga en cuenta tanto la información referente a las necesidades y expectativas de los grupos de interés, como la relativa a los indicadores de las actividades de la organización. Por tanto, resulta preciso identificar, comprender y anticipar adecuadamente las necesidades y expectativas de los grupos de interés actuales y futuros, entre los que, por supuesto, se encuentran los empleados de la organización. Dichas necesidades y expectativas deben equilibrarse a corto, medio y largo plazo.

Respecto a los sistemas de indicadores internos, resaltamos, por su mayor incidencia en los recursos humanos, los de rendimiento, los derivados de las actividades de aprendizaje, así como los relativos a cuestiones sociales, legales, medioambientales y de seguridad.

Como es lógico, la política y estrategia han de desarrollarse, revisarse, así como actualizarse de modo coherente con la visión y misión de la organización, debiéndose evaluar constantemente su eficacia.

A su vez, todas las actividades comunicativas referentes a la política y estrategia serán fundamentales para conseguir que todos los integrantes de la organización conozcan y comprendan cuáles son los distintos planes y objetivos, así como que se impliquen en los mismos. De ahí que resulte imprescindible realizar un seguimiento de dichas actividades, evaluando la eficacia de las mismas.

A continuación mencionaremos los subcriterios relacionados indirectamente con los criterios 3-Personas y 7-Resultados en las personas.

El subcriterio 4e)¹¹, perteneciente al criterio 4-Alianzas y Recursos se refiere a la gestión de la información y del conocimiento. La organización debe desarrollar una estrategia de gestión del capital intelectual acorde con su política y estrategia, así como generar un clima de innovación y creatividad que potencie el mismo. Para ello se precisa recoger, estructurar y gestionar adecuadamente la información y el conocimiento, de manera que los usuarios internos y externos tengan un acceso idóneo a los mismos. La adquisición, el incremento y la utilización eficaz del conocimiento desempeñarán un papel esencial en el éxito organizacional.

Respecto al criterio 5-Procesos destacamos el subcriterio 5a) Diseño y gestión sistemática de los procesos, así como el 5b) referente a la introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación¹².

Se deben identificar los grupos de interés de cada proceso, resolviendo las cuestiones de interfase que surjan dentro y fuera de la organización, de modo que los procesos sean gestionados eficazmente. Asimismo, es necesario identificar y priorizar las diversas oportunidades de mejora posibles. Para ello resulta indispensable estimular tanto la participación como el talento innovador y creativo de los empleados, facilitándoles los recursos formativos precisos para que trabajen con procesos nuevos o modificados. Lógicamente, cualquier cambio introducido en los procesos debe ser comunicado a todos los grupos de interés implicados.

El criterio 8-Resultados en la sociedad¹³ alude a las medidas de la percepción que la sociedad tiene de la organización, así como a los indicadores de rendimiento de la misma relativos a los logros obtenidos en la sociedad, sea a nivel local, nacional o internacional.

Dependiendo del objeto de la organización, se establecerán unas medidas de percepción y unos indicadores de rendimiento determinados, como, por ejemplo:

11. IDEM, *ibid.*, p. 18.

12. IDEM, *ibid.*, p. 19.

13. IDEM, *ibid.*, p. 23.

- Medidas referentes a la imagen organizacional como generadora de empleo o como miembro responsable de la comunidad.
- Medidas referentes a las actividades de la organización como miembro responsable de la sociedad: difusión de la información relevante para la comunidad, incidencia en la economía local, nacional o mundial, política de igualdad de oportunidades, comportamiento ético, etc.
- Medidas referentes a la implicación en las comunidades donde opera: implicación en la educación y la formación, apoyo a la salud y al bienestar, apoyo al ocio y al deporte, apoyo a la tercera edad y a los discapacitados, donativos a diversas causas y organizaciones, patrocinios, así como trabajo voluntario.
- Medidas referentes a las actividades encaminadas a reducir y evitar las molestias y los daños provocados por sus actividades y/o durante el ciclo de vida de sus productos y servicios, como, por ejemplo: riesgos y accidentes para la salud, ruidos y olores, riesgos para la seguridad, contaminación y emisiones tóxicas, evaluación medioambiental de las actividades y de los ciclos de vida, etc.
- Medidas referentes a las actividades que contribuyen a la preservación y mantenimiento de los recursos, tales como la elección del sistema de transporte, el impacto ecológico, la reducción y la eliminación de residuos, la sustitución de materias primas y otros materiales, la utilización de los suministros de gas, agua y electricidad, el reciclado, etc.
- Indicadores relativos al tratamiento de los cambios en los niveles de empleo, así como indicadores referentes al intercambio de información sobre buenas prácticas y a auditorías e informes públicos en el ámbito de la responsabilidad social.

Unos buenos resultados en dichas medidas e indicadores incidirán indirectamente en los integrantes de la organización, incrementando tanto su motivación como su orgullo y sentido de pertenencia.

En definitiva, un enfoque de este tipo parte de la concepción de que las organizaciones tienen por objetivo elevar el estándar de vida de la sociedad, ofreciendo productos y servicios cada vez mejores, entendiendo la calidad no sólo en el sentido material, sino también como contribución a la mejora de la vida humana. En este sentido, conviene destacar los siete principios de la nueva calidad, según Kobayashi ¹⁴, como son: la calidad de la gestión, de los productos y

14. GARCÍA MÉNDEZ, J. F., *La cultura del error*, Barcelona 1997, p. 240.

servicios, del entorno de trabajo, de las relaciones de la comunidad, del comportamiento humano en el trabajo, de la actuación de la organización y de la imagen organizacional.

Así, tal y como afirma Adela Cortina¹⁵, la meta de toda organización, incluida la empresarial, sería la satisfacción de necesidades a través de la puesta en marcha de un capital, del que es parte esencial el capital humano, de modo que el bien interno de la organización consistiría en «lograr satisfacer esas necesidades y, de forma inseparable, desarrollar al máximo las capacidades de sus colaboradores». Se trataría de que las organizaciones fueran tanto rentables como éticas, de manera que la eficacia no estuviera reñida con la equidad.

Por tanto, las características esenciales del estilo de gestión necesario son: orientación hacia el cliente; liderazgo y compromiso de la dirección con la calidad; participación de todos los miembros de la organización; cambio cultural; trabajo en equipo; cooperación con los clientes y proveedores; gestión por procesos; mejora continua de conocimientos, procesos, productos y servicios; formación; una administración basada en hechos apoyada en indicadores y sistemas de evaluación; compromiso social, así como orientación hacia los resultados.

Frente al control, la dirección, la imposición, la ambigüedad y la rigidez debe primar la gestión, el liderazgo, la concienciación y la adaptabilidad. Los directivos de hoy no pueden dedicarse a planificar, organizar, ejecutar y medir como hacían antes, siendo de vital importancia que potencien sus capacidades de liderazgo. Así, conceptos como implicación, confianza, honestidad, accesibilidad, motivación, escucha activa, reconocimiento, visión, valores, poder de decisión, trabajo en equipo, facilitar, desarrollar, intuir, crear, establecer relaciones, colaborar y compartir conocimiento se vuelven esenciales.

III. CONCLUSIÓN

En la actualidad toda organización que quiera tener éxito ha de conseguir que sus empleados se sientan motivados e integrados en ella, conozcan y comprendan los procesos que tienen lugar en la misma, se impliquen y participen activamente en la consecución de

15. CORTINA, A., *Ética de la empresa*, Madrid 2000, p. 43.

sus objetivos. No cabe duda de que el principal capital de toda organización es el humano, de ahí la importancia de gestionarlo adecuadamente.

El hecho de potenciar valores como la creatividad, la innovación, la comunicación abierta, el respeto a las personas, la formación, el desarrollo, la delegación, la ética y la equidad no debe ser realizado con un fin meramente instrumental encaminado a la obtención de más beneficios, sino atendiendo al propio desarrollo personal y profesional de todos los miembros de la organización.

El convencimiento, el apoyo y la voluntad política de la dirección resultan esenciales en la implantación, el mantenimiento y la mejora continua de un estilo de dirección participativo, basado en el respeto y en la confianza entre todos los miembros de la organización, de manera que se favorezca tanto el éxito organizacional como el bienestar de todos los integrantes de la misma.

IV. BIBLIOGRAFÍA

CLUB GESTIÓN DE CALIDAD, *Conceptos fundamentales de la Excelencia*, Madrid 2003, Ed. EFQM.

– *Evaluar la Excelencia. Guía práctica para la Autoevaluación*, Madrid 1999, Ed. EFQM.

– *Introducción a la Excelencia*, Madrid 1999, Ed. EFQM.

– *Modelo EFQM de Excelencia. Cambios*, Madrid 1999, Ed. EFQM.

– *Modelo EFQM de Excelencia*, Madrid 1999, Ed. EFQM.

– *Modelo EFQM de Excelencia*, Madrid 2003, Ed. EFQM.

– *Ocho fundamentos de la Excelencia. Conceptos fundamentales y sus beneficios*, Madrid 1999, Ed. EFQM.

CORTINA, A., *Ética de la empresa*, Madrid 2000, Ed. Trotta.

DAVARA RODRÍGUEZ, F. J., *Estrategias de comunicación en marketing*, Madrid 1993, Ed. Dossat 2000.

DOLAN, S. L., y MARTIN, I., *Los 10 mandamientos para la dirección de personas*, Barcelona 2000, Ed. Gestión 2000.

FERNÁNDEZ ROMERO, A., «La función de recursos humanos en época de cambios», en *Excelencia*, Madrid, 36 (2002) 3.

GARCÍA JIMENEZ, J., *La comunicación interna*, Madrid 1998, Ed. Díaz de Santos.

GARCÍA MÉNDEZ, J. F., *La cultura del error*, Barcelona 1997, Ed. Planeta.

HOPE J., y HOPE, T., *Competir en la Tercera Ola*, Barcelona 1998, Ed. Gestión 2000.

- JULIA, J., «El modelo de excelencia EFQM», en *Qualitat Actual*, Madrid, (abril 2003) 2.
- MEMBRADO MARTÍNEZ, J., «Las bases del Modelo EFQM de Excelencia», en *Qualitas Hodie-Curso mejora de la gestión*, Vizcaya, 68 (2001) 8.
- *La gestión empresarial a través del modelo europeo de excelencia de la EFQM*, Madrid 1999, Ed. Díaz de Santos.
 - *Innovación y mejora continua según el modelo EFQM de Excelencia*, Madrid 1999, Ed. Díaz de Santos.
- MORENO-LUZÓN, M. D.; PERIS, F. J., y GONZÁLEZ, T., *Gestión de la calidad y diseño de organizaciones*, Madrid 2001, Ed. Prentice Hall.
- MUÑOZ NIETO, M., «El modelo EFQM como guía para la mejora y la excelencia», en *Qualitat Actual*, Madrid, (abril 2003) 4.
- ONGALLO, C., *Manual de comunicación. Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*, Madrid 2000, Ed. Dykinson.
- RODRÍGUEZ PORRAS, J. M., *El factor humano en la empresa*, Bilbao 1991, Ed. Deusto.
- STEWART, T. A., *La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual*, Argentina 1997, Ed. Granica.