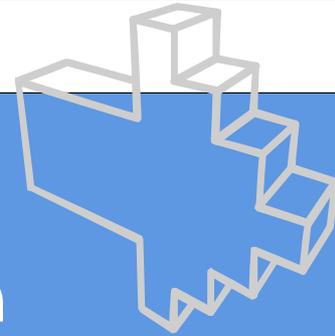


Anexos

VI.A2 Esquema de reconocimiento a la excelencia en la gestión



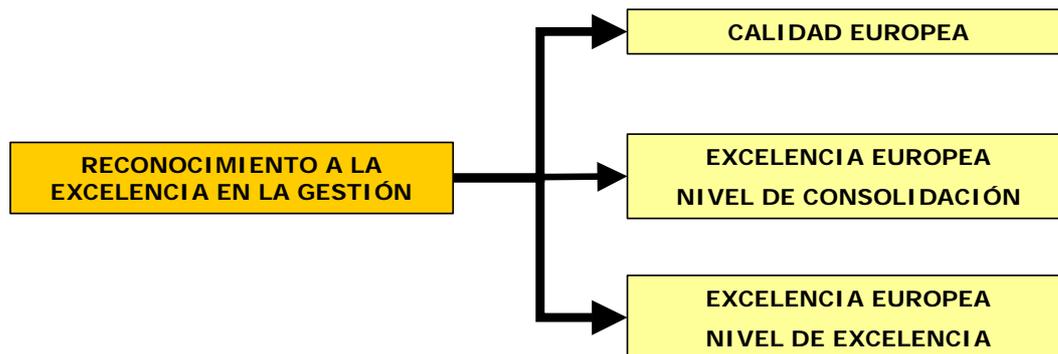
Índice

- VI.A2.1 **Calidad Europea**
- VI.A2.2 **Excelencia Europea – Nivel de Consolidación**
- VI.A2.3 **Excelencia Europea – Nivel Excelencia**

ESQUEMA DE RECONOCIMIENTO A LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN

El esquema de reconocimiento a la Excelencia en la Gestión está basado en la aplicación del Modelo EFQM de Excelencia. Está dirigido únicamente a organizaciones realmente preocupadas por mejorar su gestión, que quieran aplicar a su gestión los conceptos de excelencia con una mentalidad de continuidad en el tiempo. Además, resulta particularmente apropiado (sin que ello sea un requisito) para las organizaciones que ya disponen de un SGC certificado de conformidad con la norma ISO 9001:2000.

Cuenta con los siguientes **niveles de reconocimiento** indicados en el gráfico adjunto.



VI.A2.1 CALIDAD EUROPEA



El nivel de **Calidad Europea** se concede cuando el resultado obtenido en el proceso de reconocimiento se encuentra entre 201 y 400 puntos del modelo EFQM y lleva aparejada la obtención del denominado **Sello de Bronce**.

El proceso de reconocimiento tiene por objeto ayudar a las organizaciones a descubrir cuál es su nivel de rendimiento y establecer e implantar prioridades de mejora. Es un proceso que se lleva a cabo en dos fases.

1.1 Primera fase: autoevaluación.

En esta fase la organización realizará una autoevaluación con respecto a los nueve criterios del Modelo EFQM de Excelencia. Esto permitirá conocer cuál es su rendimiento en esos momentos y utilizar la información para establecer prioridades, planificar y, a continuación, implantar acciones de mejora.

Las organizaciones de transporte que deseen solicitar este reconocimiento deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Es necesario evaluar todos y cada uno de los nueve criterios del modelo EFQM de excelencia.

- La autoevaluación analizará todos los subcriterios correspondientes a los agentes facilitadores y tanto las medidas de percepción como los indicadores de rendimiento de los resultados.
- El proceso de evaluación debe recoger una amplia gama de aportaciones del equipo de dirección de la organización. Es muy conveniente recoger también las aportaciones de un conjunto más amplio de empleados y de otros grupos de interés.
- Los resultados de la evaluación deben identificar los puntos fuertes y áreas de mejora.
- Puesto que el proceso de validación se basa en la matriz REDER, lo ideal es que el proceso de evaluación defina las puntos fuertes y áreas de mejora con respecto a los elementos de la matriz REDER.

Como resultado final del proceso y con el fin de garantizar la validez última del proceso llevado a cabo, la organización debe contar con un informe de evaluación y diagnóstico

A continuación, y tomando como base la autoevaluación realizada, la organización debe elaborar una lista de acciones de mejora y una matriz de impactos entre dichas acciones de mejora y las áreas de mejora que han surgido de la autoevaluación.

Seguidamente, se debe establecer un ranking de prioridades entre las acciones de mejora. A partir de esta priorización se definirá un plan de implantación de al menos tres planes de mejora derivados de la autoevaluación.

Finalmente se procederá a poner en marcha los tres planes de mejora que deberían culminar con la implantación eficaz de las mejoras¹.

1.2 Segunda fase: visita de validación

En la segunda fase la organización debe demostrar que se han desplegado las mencionadas acciones de mejora, lo que será comprobado por un validador independiente en el momento de la visita aplicando la matriz REDER. Este proceso debe llevarse a cabo por un validador debidamente cualificado como tal por el **Club Gestión de Calidad**² y reconocido en el ámbito europeo.

La visita tendrá lugar entre los seis y nueve meses posteriores a la conclusión de la autoevaluación realizada por la organización. La validación está basada en la matriz REDER y requiere que las organizaciones demuestren haber implantado sus acciones.

Para dar un plan de acción por validado, como mínimo se requiere que dos de las tres acciones de mejora presentadas por la organización satisfagan el perfil de validación para todos los elementos REDER. La tercera acción de mejora debe satisfacer el perfil de validación al menos para los elementos de enfoque y despliegue.

De esta manera, se tienen en cuenta algunas acciones de mejora y la evidencia de sus beneficios sólo se apreciará con posterioridad a la visita, si bien debe haber evidencias suficientes de que la iniciativa está sólidamente fundamentada y es relevante.

¹ Puede obtener un **cuestionario de autoevaluación** en la dirección de Internet:
<http://www.euskalit.net/erderaz/cuestionarioautoevaluacion.php>

² Puede obtenerse más información sobre esta entidad en el sitio Web <http://clubcalidad.es>

Este sistema permite evaluar el compromiso con la mejora de la organización con arreglo a un estándar común. Las organizaciones que logren el reconocimiento recibirán un certificado de confirmación. Las que no, en el informe escrito hallarán información sobre lo que deben mejorar antes de solicitar de nuevo el reconocimiento.

Dichas organizaciones pueden solicitar una nueva fecha para validar su plan de acción dentro de los tres meses siguientes a la primera visita. Podrán utilizar el mismo plan de acción y sustituir alguna de las acciones de mejora (siempre y cuando se deriven de la autoevaluación original). En el caso de que, pasados tres meses, se vuelva a solicitar el reconocimiento deberá iniciarse otro proceso con una nueva autoevaluación.

El nivel de Calidad Europea puede renovarse cada dos años, con un límite de seis años. Esta limitación se justifica por el hecho de que una organización que haya iniciado este camino, después de seis años debería estar en el nivel de Excelencia Europea.

A continuación se muestra un ejemplo de una organización de transporte que ha obtenido el Sello de Calidad Europea.



“Excelencia Logística” es el lema de **REDUR**. En nuestra búsqueda permanente de la excelencia hemos apostado firmemente por la implantación del Modelo EFQM de Excelencia Empresarial en toda nuestra organización.

REDUR ha obtenido el Sello de Calidad Europea, basado en el prestigioso modelo de gestión de calidad EFQM (European Foundation for Quality Management). De esta forma, nuestra compañía se ha convertido en la primera empresa logística que recibe este prestigioso galardón en España.

Tras estudiar y analizar el nivel de implantación del Modelo EFQM en la compañía, un equipo independiente de evaluadores del Bureau Veritas Quality International (BVQI) y del Club de Gestión de Calidad, representante en España de la EFQM, han decidido conceder dicho Sello de Calidad a **REDUR**.

Este Sello de Excelencia es un reconocimiento externo a la mejora continua en la gestión integral de **REDUR**, comprometida en implantar sistemas de calidad total que optimicen la organización y aumenten la competitividad. Asimismo, esta distinción demuestra el esfuerzo de la dirección por implantar sistemas que aseguren la evolución positiva de indicadores de excelencia para sus servicios, en un mercado cada vez más exigente.

VI.A2.2 EXCELENCIA EUROPEA – NIVEL DE CONSOLIDACIÓN.



Este nivel se concede cuando el resultado obtenido en el proceso de reconocimiento se encuentra entre 401 y 500 puntos del modelo EFQM y lleva aparejada la obtención del **Sello de Plata**.

El proceso de **Excelencia Europea** se compone de cuatro fases.

2.1 Primera fase: autoevaluación.

Como requisito previo para solicitar el reconocimiento en el nivel de consolidación, la organización debe evidenciar que se encuentra por encima de los 400 puntos en el modelo EFQM, ya sea porque ha realizado una autoevaluación, ya sea porque se ha obtenido dicha puntuación en alguno de los premios existentes a nivel autonómico, nacional o internacional basados en el Modelo EFQM. Una organización que opte a este nivel, en el caso de no alcanzar una puntuación superior a 400 puntos no obtendrá ningún reconocimiento.

La organización debe presentar una memoria donde describa sus diversas actividades y resultados según los criterios y subcriterios presentes en el modelo EFQM de excelencia. Esta memoria deberá contener un máximo de 51 páginas³.

Se insta a que la organización aporte evidencias de cómo abordan los diferentes criterios agentes y de la medida en que sus métodos han sido puestos en práctica en la organización. Para los criterios resultados, la organización aportará información en forma de datos que muestren las tendencias a lo largo de algunos años.

2.2 Segunda fase: revisión de la documentación.

La revisión de la documentación debe ser realizada por un equipo evaluador. El equipo evaluador estará compuesto por un evaluador sénior y un número de evaluadores que variará en función del tamaño de la organización. En cualquier caso, el mínimo de integrantes del equipo evaluador será de dos personas. Todos los evaluadores están debidamente calificados como tal por el Club Gestión de Calidad.

Para ello, se distribuirá una copia de toda la documentación recibida de la organización al equipo evaluador, como mínimo seis semanas antes de la fecha establecida para la evaluación, a fin de proceder a su revisión. Cada miembro del equipo evaluador analiza la puntuación obtenida en la autoevaluación realizada por la organización junto a la memoria técnica. Revisada la documentación, habrá una reunión previa de consenso del equipo evaluador.

2.3 Tercera fase: visita de evaluación.

El objeto principal de la visita es verificar la documentación entregada por la organización en sus instalaciones. Para ello, la organización deberá suministrar al equipo evaluador la información necesaria, así como autorizar el acceso a las instalaciones, personal y registros necesarios para

³ Puede verse una **Guía para redactar memorias** en la dirección de Internet www.euskalit.net/erderaz/libroredaccionmemorias.php

que pueda verificar el enfoque que la organización ha dado a los diferentes criterios, y el despliegue realizado, así como comprobar la excelencia de los resultados y el alcance de los mismos.

La visita de evaluación se realiza en las siguientes etapas:

- Reunión inicial.
- Realización de la autoevaluación de acuerdo con lo establecido en el programa de autoevaluación.
- Reunión de consenso del equipo evaluador.
- Reunión final. Presentación del informe.

Como resultado del proceso de reconocimiento se pueden dar dos situaciones:

- La organización ha conseguido la puntuación necesaria y se recomienda inmediatamente la concesión del sello.
- El sello no puede ser recomendado ya que la puntuación final obtenida es menor de 400 puntos. En este caso será necesario realizar una visita extraordinaria dentro de los 90 días posteriores a la fecha de presentación del informe final. Esta visita se centrará en las áreas de mejoras indicadas en el informe final.

2.4 Cuarta fase: envío del expediente al Club Gestión Calidad.

Finalizadas las actividades de evaluación de la organización, el equipo evaluador enviará copia del expediente con todos los registros asociados al proceso de evaluación al Club Gestión de Calidad para su decisión final. Una vez tomada la decisión por el Club Gestión de Calidad, se procede a la emisión del correspondiente certificado que acredite el nivel de excelencia alcanzado.

Cuando las circunstancias lo hagan necesario, se realizará una visita extraordinaria durante el periodo de vigencia del certificado de Excelencia Europea. Estas circunstancias pueden incluir el deseo de la organización de acceder al nivel de Excelencia Europea superior si se encuentra en el nivel de Consolidación, o como consecuencia de un incidente o cambio sustancial que afecte al sistema de gestión de la organización.

En cualquier caso, al concluir el periodo de dos años de validez del certificado de Excelencia Europea, se realizará una renovación cuyo proceso y duración será el mismo que el de la evaluación realizada a la organización en su proceso de concesión inicial.

VI.A2.3 EXCELENCIA EUROPEA – NIVEL EXCELENCIA



Este nivel se concede cuando el resultado obtenido en el proceso de reconocimiento es superior a 500 puntos del modelo EFQM y lleva aparejada la obtención del denominado **Sello de Oro**.

El proceso de reconocimiento es idéntico al descrito para el nivel de Consolidación, con la única excepción de que en este nivel la memoria debe contener un máximo de 75 páginas.

En el caso de que la puntuación obtenida se encuentre en el rango de 401-500 puntos, la organización obtendría el reconocimiento al nivel de Consolidación.

A continuación se transcribe una nota de prensa de la primera empresa española del sector transporte en obtener el Sello de Oro de Excelencia Europea.



TNT ha logrado el reconocimiento en su máximo nivel de excelencia, con una puntuación superior a los 500 puntos.

TNT es la primera compañía española que consigue el nuevo Sello.

TNT, líder europeo de transporte urgente, logística y distribución de correo, ha sido reconocido, en sus servicios centrales, con el Sello de Excelencia en su máximo nivel, concedido por el Club de Gestión de la Calidad. **TNT** se ha convertido así en la primera compañía española que consigue el nuevo Sello que equipara por primera vez los niveles de excelencia del Club de Gestión de la Calidad con los de EFQM.

TNT ha logrado este reconocimiento tras adoptar en su gestión empresarial el Modelo de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM). Este modelo es un instrumento realmente práctico que ayuda a las organizaciones a establecer y a medir las diferencias que le separan de una gestión excelente. Una vez medidas esas diferencias, el modelo es clave para establecer las acciones que, dentro de un ciclo de mejora continua, debe realizar cada empresa para acercarse al óptimo nivel de excelencia.

El modelo EFQM se basa en nueve criterios de los que cinco son Facilitadores y cuatro son Resultados. **TNT** fue evaluada por la empresa BVQi (Bureau Veritas) donde se analizaron cada uno de los nueve criterios. Tras esto, **TNT** demostró ser una compañía que facilita la consecución de unos determinados resultados o logros.

"Este reconocimiento es un factor aglutinador y motivador de toda nuestra compañía en su camino hacia la excelencia. **TNT** tiene un modelo establecido, dentro de un ciclo de mejora continua, y un reto, el estar lo más arriba en los niveles de excelencia. Estos niveles son medibles en puntos y, por tanto, nos permiten no sólo la comparación con otras empresas sino medir y conocer la propia evolución de nuestra compañía", comenta Gonzalo Chico Barbier, presidente de TNT Express en España.

TNT en España cuenta con 33 centros operativos, con una capacidad de 353.106 metros cuadrados y posee una plantilla de 1.600 empleados y más de 500 conductores, que ofrecen servicio de entrega y recogida en todas las provincias de España.

TNT en España es propiedad de **TPG** que, con central en Amsterdam, da empleo a más de 150.000 personas en 62 países y da servicio en más de 200 países. La compañía alcanzó unos ingresos totales de 11.782 millones de euros durante 2002. **TPG** cotiza en las bolsas de Amsterdam, Londres, Nueva York y Frankfurt.