

6.1. INTRODUCCIÓN A LOS PREMIOS DE EXCELENCIA EFQM

Los organismos de evaluación de la conformidad son los encargados de evaluar y realizar una declaración objetiva de que los productos, procesos, instalaciones o servicios (en adelante producto), cumplen unos requisitos específicos, ya sean del sector reglamentario o voluntario. Con independencia de que un producto pertenezca o no al sector reglamentario, un requisito previo para la igualdad de condiciones en el comercio es que cualquier producto o servicio, aceptado formalmente en un país, pueda -a igualdad de requisitos- circular libremente en otros países sin necesidad de verse sometido nuevamente a ensayos, inspecciones, certificaciones. En España, el organismo de acreditación es ENAC.

En 1991 la EFQM estableció el "Premio Europeo a la Calidad" dirigido a aquellas compañías con implantación en Europa, comprometidas con los principios en que se basa el modelo y destacadas por su nivel de excelencia en la gestión. Desde 1991 se ha extendido la aplicación del modelo existiendo actualmente cuatro categorías para el "Premio Europeo a la Calidad" que se otorga anualmente:

- ❖ Compañías, grandes empresas
- ❖ Unidades Operativas de compañías (fábricas, ...)
- ❖ Instituciones y organismos públicos
- ❖ Pequeñas y medianas empresas

Para que se le conceda el premio la ORGANIZACIÓN debe presentar ante el organismo EFQM, una solicitud, y elaborar la memoria, que irá

firmada por la Alta Dirección, describirá las actividades/resultados de la empresa estructurados según los criterios del Modelo. La EFQM por su parte evaluará los resultados/actividades descritos en la Memoria y realizará la preselección de finalistas (por categoría). El equipo de evaluadores de la EFQM realizará una visita de evaluación (validación/ ampliación de datos de la memoria) asignando una puntuación final. En base a esa puntuación, la EFQM otorgará el Premio Europeo a la calidad por cada una de las categorías.

6.2. PREMIO ANDALUZ A LA EXCELENCIA

El Premio Andaluz a la Excelencia, está destinado a distinguir a las empresas andaluzas que hayan conseguido mejoras substanciales en su competitividad mediante la aplicación de métodos y herramientas de excelencia en la gestión y que contribuyan, por tanto, a reforzar la cultura de la calidad en la sociedad andaluza.

Es aplicable a todas las empresas que tengan sus instalaciones y desarrollen sus actividades productivas en la Comunidad Autónoma de Andalucía.

Existen dos categorías del premio:

Premio a la Excelencia Empresarial para PYMES

En reconocimiento a aquellas PYMES andaluzas que hayan conseguido ventajas competitivas en el mercado sobre la base de un alto nivel de excelencia en su gestión.

Se considerará Pequeña y Mediana Empresa aquella empresa que emplee a menos de 250 personas, cuyo volumen de negocio anual no exceda de 40 millones de euros, ó cuyo balance general anual no exceda de 27 millones de euros.

Que no esté participada en un 25% o más, por otras grandes empresas, con la excepción de Sociedades Públicas de participación, sociedades de capital riesgo o, en el caso de que no se ejerza control, inversores institucionales o financieros.

Premio a la Excelencia Empresarial para Grandes Empresas:

En reconocimiento a aquellas grandes empresas andaluzas que hayan conseguido ventajas competitivas en el mercado sobre la base de un alto nivel de excelencia en su gestión.

Entre los finalistas se podrán conceder **Menciones Especiales a las Mejores Prácticas** en:

- Liderazgo: En reconocimiento a aquellas empresas andaluzas en las que sus líderes desarrollan los valores necesarios para alcanzar el éxito a largo plazo, implicándose personalmente en el desarrollo e implantación de la misión y visión de la organización, mediante una estrategia claramente centrada en todos los grupos de interés y apoyada por políticas, planes, objetivos, metas y procesos.
- Gestión de los recursos: En reconocimiento a aquellas empresas andaluzas que gestionan, desarrollan y aprovechan sus recursos en apoyo de su política y estrategia, especialmente el conocimiento y todo el potencial de las personas que la componen, tanto a nivel individual como de equipos.
- Gestión de los procesos: En reconocimiento a aquellas empresas andaluzas que diseñan, gestionan y mejoran sus procesos, generando cada vez más valor a sus clientes y otros grupos de interés.

Solicitud

Las solicitudes de los aspirantes, deberán ir dirigidas al Excmo. Sr. Consejero de Empleo y Desarrollo Tecnológico, Dirección General de Industria, Energía y Minas, presentarse en el Registro General de la Consejería de Empleo y Desarrollo Tecnológico o en cualquier otro de los lugares establecidos en el artículo 38.4 de la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común.

Documentación necesaria

La Documentación a presentar por las empresas candidatas, además del impreso de solicitud, constará de:

- Memoria descriptiva de las actividades y resultados de la empresa. Deberá contener como epígrafes los subcriterios del modelo EFQM que sea de aplicación (PYMES o Grandes Empresas).
- Copia de los certificados de Sistemas de Gestión basados en normas internacionales (si el candidato los poseyera).
- Toda aquella documentación adicional que considere relevante para la valoración de su candidatura.
- Documentación para acreditar su condición de empresario Andaluz: Declaración responsable, licencia de apertura, registro industrial, IAE,...

Criterios de valoración y puntuación

Los Criterios de valoración y puntuación de las candidaturas son:

a) Modelo de Excelencia Empresarial (80 puntos):

- Los recogidos en el Modelo EFQM de Excelencia Empresarial, atendiendo a los criterios de valoración y puntuación recomendados por esta organización

La puntuación obtenida se ajustará linealmente al rango 0-800

b) Sistemas de Gestión de la Calidad (225 puntos):

- Utilización de modelos basados en requisitos preestablecidos (50 puntos).
- Utilización de modelos sujetos a normas internacionales (75 puntos).
- Certificaciones externas concedidas por entidades de certificación acreditadas en el sector de actividad de la empresa candidata (100 puntos).
- Alcance del Sistema de la Calidad (multiplica a los anteriores por un factor entre 0 y 1 dependiendo del grado de cobertura del Sistema de la Calidad respecto a la totalidad de las actividades de la empresa candidata).

c) Otros Sistemas de Gestión y Certificaciones (75 puntos):

- Se valorarán en este epígrafe otros Sistemas de Gestión y Certificaciones distintas a las descritas en el apartado anterior, por ejemplo: Sistemas de Gestión Medioambiental, Sistemas de Prevención de Riesgos Laborales, Sistemas de ARPCPC, Certificaciones de producto, acreditaciones según EN45000, etcétera.

Los criterios de valoración serán los siguientes:

- Reconocimiento de los Modelos utilizados.
- Certificaciones externas obtenidas.

Evaluación de candidaturas

La evaluación de las candidaturas presentadas será realizada por el Comité Organizador del Premio Andaluz a la Excelencia, que estará coordinado por la Dirección General de Industria, Energía y Minas de la Consejería de Empleo y Desarrollo Tecnológico y contará con el apoyo técnico del Centro Andaluz para la Excelencia en la Gestión.

Se constituirán equipos de evaluadores que analizarán la documentación aportada por las empresas candidatas atendiendo a los criterios indicados.

Este análisis podrá ser ampliado, a criterio del Comité Organizador, con visitas a las instalaciones de las empresas candidatas.

El Comité Organizador, a la vista de los Informes de Evaluación presentados por los equipos de evaluadores, procederá a declarar las empresas finalistas que serán presentadas al Jurado del Premio Andaluz a la Excelencia.

La Concesión del premio y jurado.

Los Premios y Menciones Especiales a las Mejores Prácticas se otorgarán mediante resolución de un Jurado que estará integrado por personalidades distinguidas del mundo empresarial andaluz y relacionado con la Excelencia Empresarial.

La decisión del Jurado no está sujeta a apelación.

6.3. DOCUMENTACIÓN REQUERIDA.

Formulario de solicitud

Esta solicitud deberá cumplimentarse de acuerdo con el formulario descrito en el Anexo 1 de la Orden de Convocatoria y presentarse según lo establecido en las bases cuarta y quinta de dicha Convocatoria. La presentación de esta solicitud es imprescindible para la admisión de la candidatura.

Documentación acreditativa de su condición de organización andaluza.

La presentación de una acreditación (por ejemplo: declaración responsable, licencia de apertura, registro industrial, IAE, etc.) es imprescindible para la aceptación de la candidatura.

Memoria descriptiva de las actividades y resultados de la organización.

La Memoria deberá contener como epígrafes los subcriterios de la última versión del Modelo EFQM de Excelencia que sea de aplicación (PYMES o Grandes Empresas).

Los criterios de valoración y puntuación de la Memoria son los recomendados por EFQM (rango de 0 -1000) ajustado linealmente al rango de 0-800 puntos.

Dada la importancia y el peso de la Memoria en la valoración y puntuación global de la candidatura, se incluyen algunas sugerencias y recomendaciones para la elaboración de la misma en los apartados siguientes de esta Guía.

La presentación de la Memoria (cinco copias) es imprescindible para la admisión de la candidatura.

Documentación acreditativa de la implantación de otros Sistemas de Gestión en la organización.

Teniendo en cuenta los criterios de valoración y puntuación establecidos en el apartado b) de la base séptima de la Convocatoria, las organizaciones con otros Sistemas de Gestión implantados de acuerdo con lo establecido en dicho apartado, deben aportar copia de los certificados, si procede, u otros documentos acreditativos.

Esta documentación no forma parte de la Memoria y debe aportarse en un anexo separado de la misma.

6.4. RECOMENDACIONES PARA LA REDACCIÓN DE LA MEMORIA.

Aunque se da por supuesto que las organizaciones interesadas en presentar su candidatura conocen y aplican el Modelo EFQM de Excelencia, es importante, a la hora de redactar la memoria, tener muy presentes los siguientes conceptos recogidos en los documentos de EFQM para PYMES y Grandes Empresas respectivamente, y que están relacionados con la filosofía del propio Modelo y con el proceso de evaluación de la Memoria:

Conceptos Fundamentales de la Excelencia

Están enunciados y desarrollados en los apartados 3 y 4 de los documentos de EFQM para Grandes Empresas y para PYMES respectivamente y es muy importante tenerlos en cuenta a la hora de

redactar la Memoria, ya que el Modelo EFQM de Excelencia está fundamentado en ellos.

Estructura del Modelo y valoración de los criterios

Aunque en el Premio Andaluz la valoración se hace sobre 800 puntos y para el Premio Europeo se hace sobre 1000, los pesos relativos de los distintos criterios y subcriterios y los conceptos a tener en cuenta son los mismos y están recogidos en los apartados 5 y 6 de los documentos de EFQM para Grandes Empresas y para PYMES respectivamente.

Criterios de evaluación y puntuación para el grupo de Agentes y para el grupo de Resultados

En los correspondientes cuadros de puntuación REDER y en la hoja resumen de puntuación (apartados 5 y 6 de los documentos de EFQM para Grandes Empresas y para PYMES respectivamente) se recogen estos criterios y se resaltan los aspectos más relevantes para su interpretación.

El Modelo de Excelencia en Pequeñas y Medianas Empresas

El documento de EFQM específico para PYMES recoge en su apartado 2 algunos aspectos respecto al uso de los subcriterios y los elementos orientativos en la evaluación, que es importante tener en cuenta a la hora de elaborar la Memoria.

El Glosario de Términos del Modelo EFQM de Excelencia

La correcta interpretación de los términos empleados en el Modelo facilita la elaboración y la evaluación de la Memoria, por eso es muy importante tener en cuenta los glosarios que se recogen en los

apartados 6 y 7 de los documentos de EFQM para Grandes Empresas y para PYMES respectivamente.

6.5. SUGERENCIAS PARA LA REDACCIÓN DE LA MEMORIA

- ❖ Planificar la estructura de la Memoria teniendo en cuenta las características de la organización y el desarrollo de los distintos criterios en la misma, sin olvidar sus pesos dentro del Modelo.
- ❖ Estructurar las páginas para optimizar el espacio (párrafos, gráficos, tablas, referencias cruzadas, etc.). La información, si es suficiente y está estructurada, facilita la evaluación.
- ❖ Es importante reflexionar sobre todos los elementos a considerar que propone el Modelo respecto a cada subcriterio, identificar los importantes para la organización, descartar los que no lo son y añadir otros si se consideran relevantes. En cualquier caso, si se descarta algún aspecto de los propuestos, es bueno aclararlo en la Memoria.
- ❖ Generalmente esta identificación es producto de las primeras autoevaluaciones. Los resultados de las evaluaciones anteriores, incluidos los Planes de Mejora, son fundamentales para complementar la Memoria.
- ❖ Para aportar en la Memoria una información pormenorizada, sólida y descriptiva para cada subcriterio del grupo Agentes y del grupo Resultados, es necesario tener en cuenta todos los “elementos” y “atributos” asociados a estos grupos que contemplan los cuadros REDER correspondientes. La definición de dichos “elementos” se concreta en los apartados 5.1 y 6.1 de

los documentos de EFQM para Grandes Empresas y para PYMES respectivamente. La definición de los “atributos” y de los aspectos clave para su puntuación (evidencias para los Agentes; tendencias, comparaciones, etc. para los Resultados) se recogen en los cuadros REDER correspondientes.

- ❖ Es fundamental tener en cuenta que la única información que los evaluadores evalúan, es la recogida en la Memoria. La visita, cuando se realiza, es para confirmar o aclarar aspectos puntuales ya recogidos en la Memoria.
- ❖ Por último, conviene tener en cuenta que todos los años se publican Memorias de organizaciones finalistas o ganadoras de distintos premios que pueden servir como referencia.

6.6. ESTRUCTURA RECOMENDADA PARA LA MEMORIA

La única condición para la presentación de la Memoria descriptiva de las actividades y resultados de la organización, es que el idioma utilizado sea el español.

La estructura que se recomienda es la siguiente:

- ❖ **Portada:** Título del documento e identificación de la organización candidata.
- ❖ **Índice:** Referencia el contenido de la Memoria y su situación en la misma (paginación).
- ❖ **Introducción:** Presentación de la organización con la información necesaria para situar la Memoria en el contexto

adecuado (historia, organigrama, sector, productos, clientes, entorno competitivo, número de empleados, etc.).

- ❖ **Evidencias de la “excelencia en la gestión”:** Desarrollo a nivel de subcriterios teniendo en cuenta los criterios de evaluación y valoración de los cuadros REDER correspondientes.

Se ruega tener en cuenta, a la hora de redactar la Memoria descriptiva de actividades y resultados, las prácticas que habitualmente vienen aplicando las organizaciones candidatas para presentarse a otros Premios de Excelencia de las mismas características.

- Utilizar un tamaño de letra de al menos 10 puntos, a espacio simple o superior.
- Presentar una Memoria en tamaño A4, recomendado entre 75 y 80 páginas (entiéndase aproximadamente unas 40 hojas con dos páginas por hoja).
- Además de las cinco copias de la Memoria que, de acuerdo con las bases, se entregarán adjuntas a la solicitud formal, se deberá enviar al Comité Organizador el fichero informático por correo electrónico (excelencia@iat.es) o en su defecto un CD con la información.

6.7. PLAZO Y APOYO DEL COMITÉ ORGANIZADOR

El plazo de presentación de las solicitudes para el V Premio Andaluz a la Excelencia finalizará el 14 de mayo de 2004, debiendo ser entregadas en los lugares establecidos en la base 4ª de la Orden de

Convocatoria. El Comité Organizador del V Premio Andaluz a la Excelencia, prestará apoyo a todas aquellas organizaciones candidatas, a través del Centro Andaluz para la Excelencia en la Gestión.

6.8. COSTE ECONÓMICO DE LA PRESENTACIÓN AL PREMIO

En dicho apartado se va a realizar un informe económico en el cual se va a detallar el coste de la preparación del proyecto estructurado en las horas realizadas por el consultor:

Diagnóstico de la situación:	20 horas.
Formación EFQM:	20 horas.
Reuniones de implantación y seguimiento:	60 horas.
Revisión de ediciones:	20 horas.
Autoevaluación:	16 horas.
Total horas empleadas:	136 horas.
Precio/Hora:	90 euros.
Precio total:	12240 euros.

La realización de la memoria le reporta a la RVF una serie de beneficios que debido a que el modelo los reporta a largo plazo no son tangibles en este momento.

Los beneficios que ahora se reportan y que si son claros son los de la iniciación a la residencia en una cultura de excelencia en la que su pilar fundamental es el de la mejora continua.

Cabe resaltar, que como se documenta en el capítulo 4, los beneficios de implantar un Modelo de Excelencia están estadísticamente probados.

Por último cabe reseñar, que el objetivo de la residencia no es tanto el económico sino más bien una labor social, aunque lógicamente gestionando los recursos financieros de una manera efectiva.