



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Máster

ANÁLISIS DE LA CONSISTENCIA INTERNA DEL MODELO DE EXCELENCIA EFQM: CRITERIOS DISTINTIVOS DE LA EXCELENCIA Y DE LOS RENDIMIENTOS FINANCIEROS

Autor

Carolina Ginés Octavio de Toledo

Directores

Javier García Bernal
Marisa Ramírez Alesón

Facultad de Economía y Empresa
Año 2014

RESUMEN

El Modelo de Excelencia EFQM ha alcanzado una notable difusión en el ámbito empresarial europeo. Dicho Modelo ha sido objeto de estudio en diversos trabajos que han intentado constatar la existencia de relaciones entre sus diferentes criterios. Este trabajo persigue como objetivo principal el estudio de la coherencia interna de todos los criterios del Modelo de Excelencia EFQM mediante la comprobación empírica de la base teórica que propone el Modelo. Para ello, se parte del análisis de correlaciones entre los diferentes criterios y se profundiza en la identificación de diferencias significativas en la gestión de los distintos criterios en función del nivel de excelencia alcanzado por cada organización. De igual manera, clasificando a las empresas en función de la valoración obtenida en el criterio Resultados Clave, se analiza si existen diferencias significativas en la gestión de los distintos criterios que permitan justificar unos mayores resultados financieros por parte de las organizaciones. Se utiliza una muestra de 190 organizaciones aragonesas evaluadas, según el Modelo de Excelencia EFQM, por el Instituto Aragonés de Fomento (IAF). Los resultados muestran la existencia de relaciones entre todos los criterios del Modelo, si bien, las correlaciones son sensiblemente más altas entre los criterios agentes que entre los criterios resultados. Adicionalmente, se constata la existencia de diferencias significativas en la gestión de determinados criterios al clasificar a las organizaciones en distintos grupos, tanto en función del nivel de excelencia alcanzado, como en función de su desempeño financiero. Precisamente, la adopción de este nuevo enfoque en el estudio del Modelo de Excelencia EFQM supone una de las mayores contribuciones de este trabajo.

1. Introducción

El Modelo de Excelencia EFQM es un instrumento para la gestión de la calidad total ampliamente aplicado en Europa (Doeleman et al., 2014; Bou-Llusar et al., 2009; Westlund, 2001).

Según Dahlgaard et al. (2013) las empresas utilizan los modelos de excelencia con dos propósitos principales. El principal propósito es guiar a la organización a la excelencia y el propósito secundario es llevar a cabo una evaluación de sus resultados para diagnosticar las fortalezas y las debilidades de la organización. Autores como Boulter et al. (2013), Wisniewska y Szczepanska (2014) y Nabitz et al. (2006) refrendan la idea de que la aplicación del Modelo de Excelencia EFQM proporciona mejores resultados en las organizaciones. Por otro lado, Vallejo et al. (2007) o Samuelsson y Nilsson (2002) ponen de manifiesto el uso del Modelo de Excelencia EFQM como herramienta de autoevaluación. En definitiva, cuando las organizaciones llevan a cabo de forma sistemática el método de autoevaluación y, como consecuencia, implantan unos planes de mejora, están promoviendo una gestión empresarial basada en la mejora continua y, como resultado, logran alcanzar cada vez niveles más altos de excelencia.

De cualquier modo, cuando una organización compara su gestión empresarial con los requisitos expuestos en el Modelo de Excelencia EFQM, debe poseer una profunda comprensión del mismo, no solo de los criterios en sí, sino de las relaciones que existen implícitamente entre ellos. Dado que el Modelo de Excelencia no muestra claramente las relaciones entre sus criterios, excepto la relación causal global de los criterios agentes sobre los criterios resultados, las organizaciones desconocen qué criterios o dimensiones son capaces de activar otros criterios o qué determinadas acciones de mejora enfocadas a un criterio pueden influir en el resto. Además, también aportaría valor a las organizaciones

la identificación de los criterios que pudieran mostrarse más determinantes en el recorrido hacia la excelencia organizativa. Toda esta información puede ser sumamente útil para obtener los resultados deseados, bien globalmente, o bien en un particular grupo de interés (empleados, clientes, accionistas y sociedad).

A este respecto existe una escasa literatura académica que ha profundizado en la relación entre los criterios definidos en el Modelo. Fundamentalmente, los investigadores han tratado de demostrar empíricamente las influencias que, según el Modelo, existen entre los criterios. [Calvo-Mora et al. \(2005\)](#) rechaza una relación directa entre el criterio Procesos, Productos y Servicios y el criterio Resultados en los Clientes. Sin embargo, [Heras-Saizarbitoria et al. \(2012\)](#), confirman esta relación, y por el contrario, rechazan la influencia del criterio Procesos, Productos y Servicios en el criterio Resultados en las Personas, relación confirmada por otros estudios ([Eskildsen y Dahlgaard, 2000](#); [Ashgari Zade et al., 2011](#)). La relación entre el criterio Procesos, Productos y Servicios y el criterio Resultados en la Sociedad ha sido confirmada empíricamente por [Westlund \(2001\)](#) y [Ashgari Zade et al. \(2011\)](#), pero ha sido rechazada por [Heras-Saizarbitoria et al. \(2012\)](#). Más aún, [Gómez-Gómez et al. \(2011\)](#) aseveran que los criterios Resultados en las personas y Resultados en la Sociedad reducen la integridad del Modelo como un todo, ya que no están suficientemente interrelacionados con otros criterios. Por tanto, los resultados empíricos hasta el momento no son concluyentes, dado que en muchos casos incluso son contradictorios.

Con estos hallazgos, parece necesario seguir buscando evidencia empírica sobre las relaciones entre los criterios agentes, entre los criterios resultados, y entre los criterios agentes y los criterios resultados. Por otro lado, según la revisión bibliográfica de 91 artículos sobre el Modelo EFQM que realizaron [Kim et al. \(2010\)](#), la mayoría de los estudios

utilizaron la técnica del estudio del caso. Además, tras sus conclusiones, dichos autores proponen una agenda de investigación que incluya profundizar en el estudio de los criterios del Modelo para contribuir a mejorar la calidad y el volumen teóricos, utilizando métodos cuantitativos y cualitativos, que proporcionen una oportunidad para generalizar las conclusiones alcanzadas en estudios del caso de diferentes organizaciones.

El objetivo de este trabajo es doble. Por un lado, investigar las relaciones existentes entre los criterios agentes y los criterios resultados del Modelo EFQM. Por otro lado, realizar una primera aproximación acerca de los criterios del Modelo que pudieran ser más importantes o relevantes en función del nivel de excelencia alcanzado y en función del rendimiento financiero. Para ello, se emplean las valoraciones reales efectuadas por evaluadores externos acreditados por el Instituto Aragonés de Fomento (IAF). Así, los datos utilizados en este estudio se obtienen de evaluaciones externas realizadas por profesionales independientes que siguen las directrices del Modelo EFQM para valorar cada uno de sus criterios.

Los principales resultados que se obtienen son los siguientes. En primer lugar, se confirma empíricamente la existencia de relaciones positivas y significativas entre todos los criterios del Modelo. En segundo lugar, se observan diferencias significativas en los criterios del Modelo entre distintos grupos de organizaciones generados según su nivel de excelencia y según su nivel de rendimiento financiero.

Este trabajo se estructura de la siguiente manera: después de esta introducción, en la sección 2, se describen varios aspectos del Modelo de Excelencia EFQM; seguidamente, en la sección 3 se presentan los antecedentes teóricos; en la sección 4 se lleva a cabo un análisis de la muestra; en la sección 5 se muestran los resultados obtenidos del estudio empírico y en la sección 6 se debaten una serie de conclusiones, indicando también, las

limitaciones de este estudio y las futuras líneas de investigación.

2. El Modelo de Excelencia EFQM

2.1. Conceptualización

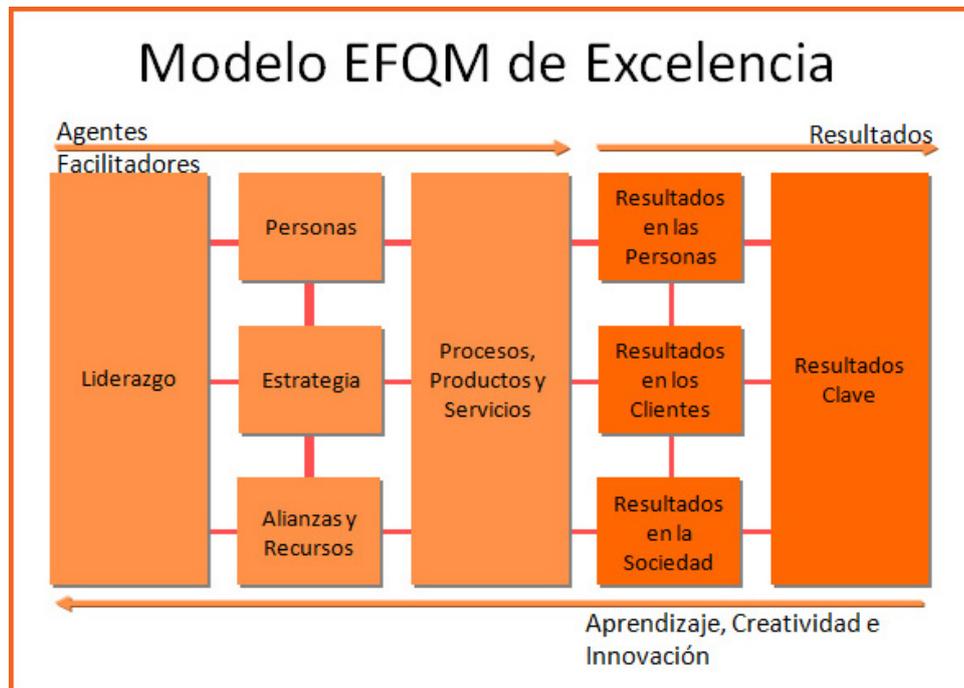
La Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (en inglés, the European Foundation for Quality Management, EFQM) es una organización fundada en 1988 por los presidentes de 14 de las empresas más importantes de Europa con el objetivo de aumentar la competitividad de los negocios europeos (www.efqm.org). Esta fundación desarrolló el Modelo de Excelencia EFQM en 1991, que sirvió de base para entregar por primera vez el Premio Europeo de la Calidad en 1992 (www.efqm.org).

El Modelo de Excelencia EFQM comparte la misma filosofía con otros prestigiosos modelos de excelencia como el Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) originario de los Estados Unidos o el Premio Deming creado en Japón ([Ghobadian y Woo, 1996](#)).

El Modelo de Excelencia EFQM es un esquema no prescriptivo que busca conseguir la excelencia organizativa sostenible en el tiempo. Está formado por nueve criterios agrupados en dos tipos: los cinco criterios agentes, que contemplan lo que la organización hace y cómo lo hace, y los cuatro criterios resultados, que representan lo que la organización consigue (Figura 1). Los criterios agentes son: Liderazgo, Personas, Estrategia, Alianzas y Recursos y, finalmente, Procesos, Productos y Servicios. Los criterios resultados son: Resultados en las Personas, Resultados en los Clientes, Resultados en la Sociedad y Resultados Clave. Cuando se procede a llevar a cabo la autoevaluación del sistema de gestión de una organización según el Modelo de Excelencia EFQM, cada uno de los criterios tiene un peso porcentual del 10%, salvo los criterios Resultados en los Clientes y Resultados Clave, cuyo peso es del 15%. A lo largo de la breve historia del Modelo, éste ha

sufrido varias revisiones y actualizaciones, sin embargo, la esencia de los nueve criterios ha permanecido estable.

Figura 1: Modelo EFQM de Excelencia (versión 2013).



Fuente: <http://www.clubexcelencia.org/>

El Modelo EFQM se describe de la siguiente manera (www.efqm.org, acceso el 1 de agosto de 2014): *“para conseguir el éxito sostenido en el tiempo, una organización necesita un fuerte liderazgo y una dirección estratégica clara. Necesita desarrollar y mejorar la política con sus empleados, sus alianzas y sus procesos para ofrecer productos y servicios con valor añadido a sus clientes. En el Modelo de Excelencia EFQM, estos son los criterios Agentes. Si los criterios Agentes se implantan de un modo efectivo, la organización podrá alcanzar los Resultados que desea y que sus grupos de interés esperan”*.

Entonces, tanto en la definición, como en la ilustración gráfica se refleja que el Modelo

sugiere una relación causal entre los criterios agentes y los criterios resultados, es decir, la efectiva ejecución de los criterios de la izquierda supone la consecución de los criterios de la derecha.

2.2. Evolución

El Modelo inicial de Excelencia EFQM se creó en 1991. A partir de entonces ha sufrido varias revisiones y actualizaciones para reflejar la diversidad de la economía y de las organizaciones que existen y para contemplar su evolución. A continuación realizaré un somero repaso de los hechos más significativos a través de un recorrido cronológico.

La primera revisión relevante del Modelo EFQM se llevó a cabo en 1999 e incorporó un cambio drástico a la hora de realizar la evaluación. En este momento surgió la matriz de puntuaciones RADAR que integra el “enfoque”, el “despliegue” y la “evaluación y revisión” y que proporciona una base para la comparación, tanto interna como externa, y una medida del progreso a lo largo del tiempo. Hasta entonces, la valoración de los criterios se realizaba a través de un matriz de puntuaciones simple. En la actualización del Modelo EFQM efectuada en 2003, aparece una adaptación a las organizaciones sin ánimo de lucro, puesto que éstas no pretenden asegurar los resultados financieros reflejados en el criterio Resultados Clave. En el año 2010 se produce un cambio sustancial en la ponderación de los criterios. En concreto, en todos los criterios agentes, salvo en Liderazgo, y en todos los criterios resultados, salvo en Resultados Clave. Sin embargo, tanto el conjunto de los criterios agentes, como el conjunto de los criterios resultados mantiene el 50% de la puntuación total. También se produce una ligera modificación en el nombre de dos criterios y he de indicar que durante todo este trabajo utilicé el nombre actual de todos los criterios. El criterio Política y Estrategia pasó a denominarse Estrategia y el criterio Procesos pasó a denominarse Procesos, Productos y Servicios.

2.3. Ámbito de utilización

Para las organizaciones que han adaptado e incluido en su gestión empresarial el Modelo EFQM y que, por tanto, trabajan con solidez desde hace tiempo en la búsqueda y optimización de una gestión empresarial excelente, existe el Esquema de Reconocimiento Europeo a la Excelencia. Para acceder a este Esquema de Reconocimiento, la organización debe someterse a una evaluación externa realizada por entidades de certificación o evaluadores acreditados. El Esquema de Reconocimiento Europeo a la Excelencia se estructura en cuatro niveles de Sello de Excelencia: Compromiso hacia la Excelencia (más de 200 puntos EFQM), Excelencia Europea 300+ (más de 300 puntos EFQM), Excelencia Europea 400+ (más de 400 puntos EFQM) y Excelencia Europea 500+ (más de 500 puntos EFQM). Como culminación del proceso de búsqueda de la excelencia, las organizaciones europeas que hayan alcanzado el Sello de Excelencia Europeo 500+ pueden aspirar al Premio de Excelencia EFQM (EFQM Excellence Award), antes denominado European Quality Award, concedido anualmente por la European Foundation for Quality Management.

Aunque inicialmente solo las organizaciones con ánimo de lucro podían presentarse al Premio de Excelencia EFQM (Gobhadian y Woo, 1996), posteriormente, como ya he comentado, todo tipo de organizaciones han podido optar al mencionado premio. En la tabla 1 se muestran los sectores de las organizaciones europeas premiadas desde el año 2000 hasta el año 2013, ambos inclusive. Como se observa, un amplio espectro de sectores ha utilizado el Modelo EFQM de forma sobresaliente. El sector de la automoción es líder en la obtención de cualquiera de las categorías del Premio. Le siguen los sectores de educación, fabricación/producción y sanidad, que también se han basado en el Modelo EFQM para buscar la excelencia organizativa. El mundo académico no ha permanecido alejado de esta realidad, pues existen trabajos en el sector de la educación (Hides et al.,

2004; Davies, 2008), de la fabricación/producción (Gutiérrez et al., 2010) y de la sanidad (Stewart, 2003; Sánchez et al., 2006), por poner algunos ejemplos.

Tabla 1: Distribución sectorial de las organizaciones europeas premiadas con el Premio de Excelencia EFQM durante el periodo 2000 al 2013, ambos inclusive.

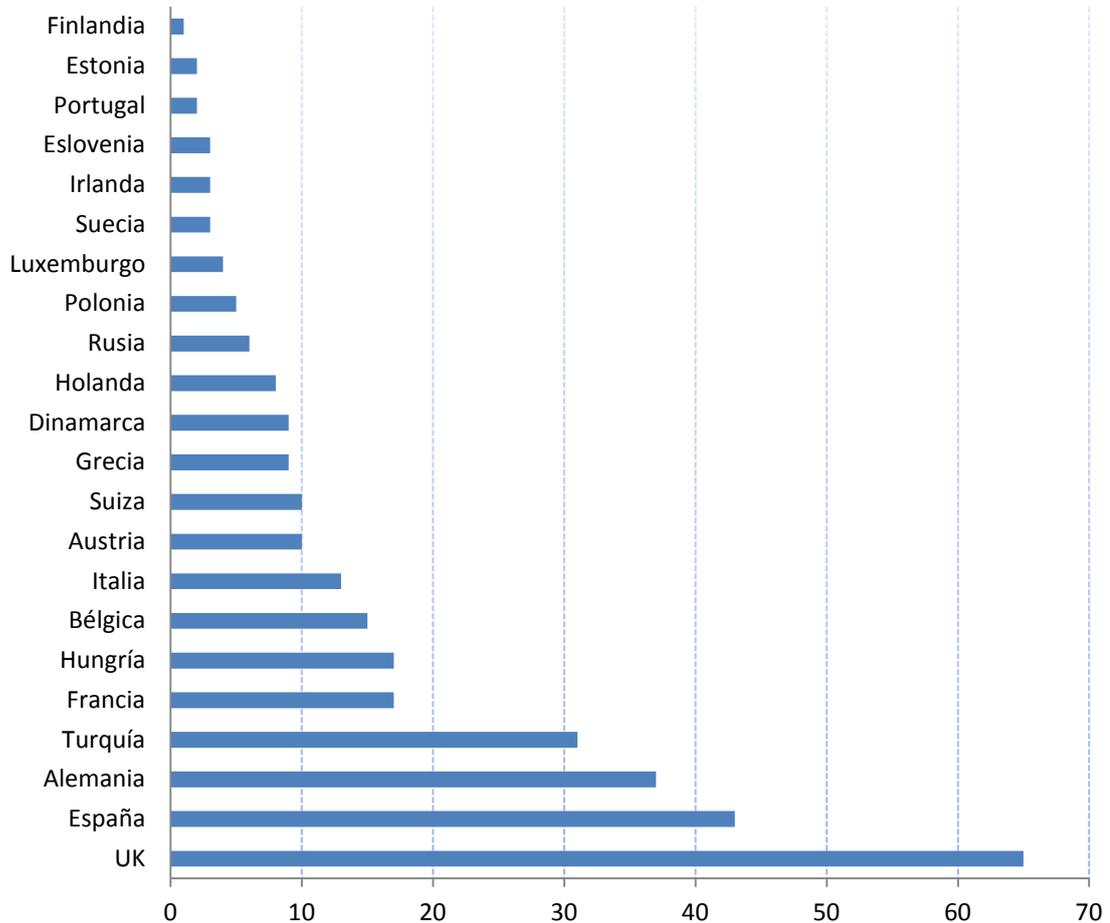
SECTORES	Porcentaje sobre el total de sectores de organizaciones premiadas con el Premio de Excelencia EFQM
Automoción	14,2
Educación	11,2
Fabricación/producción	8,6
Sector sanitario/Salud	7,7
Tecnología/software/TIC/electrónica	6,4
Logística	6
Banca y seguros	3,4
<ul style="list-style-type: none"> • Fabricación de equipos electrónicos • Comida y bebida • Servicios 	2,6
<ul style="list-style-type: none"> • Construcción • Consultoría/asesoría • Servicio público de energía • Finanzas, impuestos y política monetaria 	2,1
<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniería y electrónica • Hostelería • Servicios municipales • Industria del gas y del petróleo • Telecomunicaciones 	1,7
<ul style="list-style-type: none"> • Asociaciones • Industrias químicas • Organización de eventos • Gestión de instalaciones • Fundaciones • Sector de la vivienda • Hierro y otros productos relacionados • Sector farmacéutico 	1,3
<ul style="list-style-type: none"> • Audiovisual y medios de comunicación • Organizaciones benéficas • Distribución de electricidad • Electrónica • Energía • Organización gubernamental • Equipos médicos • Fabricación de equipos médicos • Aparatos electrodomésticos • Metales/minerales/minería • Papel y embalaje • Comercios (sector minorista) 	< 1

Fuente: www.efqm.org

En cuanto a la expansión del Modelo EFQM a lo largo de países europeos, también encontramos una gran heterogeneidad, tal y como se muestra en el gráfico 1. Reino Unido,

España, Alemania y Turquía, por este orden, son los países que poseen más organizaciones premiadas.

Gráfico 1: Organizaciones europeas premiadas con alguna de las categorías del Premio a la Excelencia EFQM desde el año 1992 hasta el año 2013.



Fuente: www.efqm.org

3. Antecedentes teóricos

El Modelo de Excelencia EFQM enfatiza que todo su poder se deriva de una comprensión de las relaciones entre los criterios (Rusjan, 2005). De hecho, el Modelo está basado en la asunción de la conexión entre los resultados conseguidos (presentes en los criterios resultados) y las acciones para mejorar los resultados (presentes en los criterios agente). El Modelo también asume que existen relaciones entre los criterios agentes (Rusjan, 2005).

[Doeleman et al. \(2014\)](#) en su revisión de la literatura que aborda la consistencia interna del Modelo EFQM, concluye que los resultados generales de dichos trabajos sugieren que el estudio de la importancia relativa de los distintos criterios del Modelo podría ser fructífero.

En este sentido, algunos autores han abordado solo algunas de las relaciones existentes en el Modelo. [McCarthy y Greatbanks \(2006\)](#) en el sector industrial y [Osseo-Asare et al. \(2005\)](#) en el sector universitario, profundizaron en las prácticas reales y en las buenas prácticas del liderazgo tomando como referencia el Modelo EFQM. En otros estudios se relacionan criterios agentes y criterios resultados. Este es el caso de [Safari, Abdollahi y Ghasemi \(2012\)](#), que descubren que el criterio Personas está fuertemente relacionado con el criterio Resultados en las Personas. A esta misma comprobación, llega el trabajo de [Eskildsen y Dahlgaard \(2000\)](#). Este estudio, además, confirma empíricamente la relación causal que existe entre los criterios Personas, Estrategia y Alianzas y Recursos y el criterio Procesos, Productos y Servicios. Asimismo, obtiene una relación causal entre Procesos, Productos y Servicios y el criterio Resultados en las Personas. He de señalar que este revelador trabajo tiene una importante limitación y es que se generó con datos pertenecientes a una única gran empresa europea. [Westlund \(2001\)](#), en su búsqueda de un “índice medioambiental de Resultados en la Sociedad”, abordó las relaciones entre todos los criterios resultados.

[Kim et al. \(2010\)](#) tras realizar una revisión de los estudios llevados a cabo sobre el Modelo de Excelencia EFQM desde el año 1994 hasta el año 2007, obtienen, entre otras conclusiones, que existe una seria falta de atención a determinados criterios del modelo como la Estrategia, las Alianzas y Recursos, los Procesos, Productos y Servicios, y los Resultados en los Clientes y en la Sociedad.

Sin embargo, este tipo de estudios que examinan solo algunas de las relaciones del

Modelo, no capturan completamente la complejidad del mismo, sino que adoptan una visión parcial, ya que no consideran el conjunto completo de criterios (Bou-Llusar et al, 2005).

Siguiendo esta línea de investigación, existe un número escaso de estudios que ha abordado el conjunto de relaciones del Modelo de manera integral. Bou-Llusar et al. (2005) encontró que el conjunto de criterios agentes está fuertemente relacionado con el conjunto de criterios resultados. Además, con la excepción del criterio Estrategia, todos los criterios agentes y todos los criterios resultados contribuyen significativamente a esta relación. Otro trabajo llevado a cabo en el ámbito universitario (Calvo-Mora et al., 2005) también realiza un análisis de todas las relaciones entre criterios descritas en el Modelo, encontrando todas ellas positivas y significativas, excepto la relación entre el criterio Procesos, Productos y Servicios y el criterio Resultados en Clientes/estudiantes. En ambos estudios se utilizan datos de percepción para medir los criterios del Modelo y se debe reconocer la posibilidad de que las percepciones de los encuestados no proporcionen una visión completamente exacta de la realidad (Calvo-Mora et al., 2005; Bou-Llusar et al. 2009). Es más, George et al. (2003) confirman que las puntuaciones de una misma autoevaluación (solo de los criterios agentes) llevada a cabo a través de dos metodologías: una basada en la recogida y cotejo de evidencias y la otra realizada a través de un cuestionario entregado a personas formadas de la organización, son muy diferentes dependiendo de la metodología utilizada. Salvando esta limitación, el estudio de Gómez-Gómez et al. (2011) trabaja con valores reales de cada criterio obtenidos en evaluaciones realizadas por agencias licenciatarias EFQM. Sin embargo, los resultados de su investigación revelan que los criterios Resultados en las Personas y Resultados en la Sociedad reducen la integridad del Modelo como un todo, ya que no están

suficientemente relacionados con el resto de criterios. Curiosamente, a esta misma conclusión llega el trabajo de [Heras-Saizarbitoria et al. \(2012\)](#), ya que después de analizar el comportamiento de las relaciones entre los criterios agentes y entre los criterios resultados, obtiene que los criterios Resultados en las Personas y Resultados en la Sociedad están excluidos del modelo, dado que no se detectan relaciones significativas con otros criterios. Hay que destacar que este último estudio también está basado en datos de fuentes primarias, obtenidos de evaluaciones externas de organizaciones del País Vasco.

Como ya se ha comentado, el Modelo de Excelencia EFQM fue concebido por los directivos de prestigiosas empresas europeas a principios de los años 90, basándose en su propia experiencia empresarial y en su visión de la excelencia organizativa. Desde el punto de vista teórico, el Modelo ofrece un camino hacia la excelencia basado en los requisitos de cada uno de los criterios y en las relaciones entre ellos.

El Modelo parte de la premisa de que el liderazgo es la fuerza impulsora en el camino a la excelencia organizativa. Esta idea ha sido corroborada por la literatura relativa a la gestión de la calidad total. [Dale \(1999\)](#) consideró el liderazgo como una de las actividades que contribuyen al desarrollo de la excelencia organizativa. En el mismo sentido, [Zairi \(1994\)](#) identifica el liderazgo como uno de los factores críticos de éxito para el mantenimiento de la mejora continua en cualquier organización.

En concreto, un subcriterio del criterio Liderazgo del Modelo EFQM expresa que “los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización”, lo que lleva a pensar en la existencia de una relación entre el criterio Liderazgo y el criterio Personas. Por otra parte, otro subcriterio del criterio Liderazgo indica que “los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia”. La misión, visión, los valores y los principios éticos están recogidos en la

estrategia de la organización, por tanto, se deduce que existe un fuerte vínculo entre el criterio Liderazgo y el criterio Estrategia. Por último, otro subcriterio del criterio Liderazgo establece que “los líderes se implican con los grupos de interés externos”, lo que equivale a una relación directa del criterio Liderazgo con el criterio Alianzas y Recursos.

La definición del Modelo establece la necesidad de desarrollar todos los criterios agentes para ofrecer productos y servicios con valor añadido a sus clientes. Santos-Vijande y Alvarez-Gonzalez (2007) diseñaron un factor latente que comprendía los cinco criterios agentes del Modelo EFQM para comprobar si este factor influía directa y positivamente sobre los resultados organizativos. En su análisis empírico obtuvieron que dicho factor latente alcanzaba valores mayores si todos los criterios agentes se implantaban, es decir, si se adoptaba una orientación global en la aplicación del Modelo EFQM. Con una idea similar, Bou-Llusar et al. (2005) concluyeron que todos los criterios agentes, excepto el criterio Estrategia, se movían en la misma dirección, como un conjunto, respaldando el argumento de que todos los criterios agentes deben ser desempeñados en la organización para contribuir a la consecución de los resultados. Por tanto, se ha demostrado que existe una cohesión relevante entre todos los criterios agentes del Modelo.

La lógica sugerida por el Modelo indica que todos los criterios agentes, a través del criterio Procesos, Productos y Servicios, están relacionados con los criterios resultados. De hecho, varios subcriterios del criterio Procesos, Productos y Servicios apuntan al estrecho vínculo existente entre este criterio y el criterio Resultados en los Clientes. Además, otro subcriterio distinto señala que “los procesos se diseñan y gestionan a fin de optimizar el valor para los grupos de interés”.

Por último, en la parte derecha de la imagen gráfica del Modelo EFQM se exhiben cuatro tipos de resultados: los Resultados en las Personas, los Resultados en los Clientes, los

Resultados en la Sociedad y los Resultados Clave que, en su mayoría, suelen ser resultados económicos y financieros. La idea que subyace es que la satisfacción del cliente, la satisfacción de los empleados y los impactos beneficiosos en la sociedad, implicarán conjunta y finalmente resultados organizativos excelentes (Westlund, 2001). Además, este autor insiste en la necesidad de desarrollar la investigación de las interacciones entre los diferentes criterios dentro de la dimensión Resultados (Westlund, 2001).

4. Análisis de la muestra

La muestra de este estudio se compone de 190 organizaciones que se han presentado al Premio a la Excelencia Empresarial en Aragón¹ en el periodo de 1997 a 2013, ambos años incluidos. Dichas organizaciones han sido evaluadas conforme a los criterios del Modelo de Excelencia EFQM por un equipo de evaluadores externos acreditados por el IAF, lo que garantiza una homogeneidad de criterio en el proceso de evaluación.

Concretamente, se dispone de la puntuación, previa a la ponderación correspondiente, obtenida por cada organización en cada uno de los criterios (de 0 a 100) y de la puntuación total obtenida por cada organización en el Modelo de Excelencia EFQM (de 0 a 1000), resultante de la suma ponderada de las puntuaciones de cada uno de los criterios.

El análisis de los descriptivos de la muestra nos aporta información acerca de los criterios o áreas de gestión donde las organizaciones dedican mayores esfuerzos. Los principales descriptivos de la muestra se recogen en la tabla 2. En lo que respecta a los criterios agentes, la puntuación media más elevada se corresponde con el criterio Procesos, Productos y Servicios y con el criterio Alianzas y Recursos. Estos datos indican que las organizaciones diseñan y gestionan sus procesos de forma óptima para proporcionar productos y servicios que aporten valor añadido a los clientes. Además, destacan en la

¹ El Gobierno de Aragón otorga anualmente el Premio a la Excelencia Empresarial en Aragón, a través del Instituto Aragonés de Fomento (IAF), a aquellas organizaciones que demuestran mediante la evaluación externa un elevado nivel de excelencia en su gestión empresarial.

gestión de sus alianzas externas y de sus recursos internos. En relación a los criterios resultados, es reseñable la diferencia entre las puntuaciones medias más altas (Resultados clave y Resultados en los Clientes) y las puntuaciones medias más bajas (Resultados en la Sociedad y Resultados en las Personas), lo que indica que las organizaciones evaluadas centran sus esfuerzos en alcanzar buenos resultados económicos y financieros y también en conocer y mejorar los resultados en sus clientes; sin embargo, no priorizan la consecución de resultados en otros grupos de interés externos relevantes ni en las personas de la propia organización.

Tabla 2: Principales descriptivos de toda la muestra.

Estadísticos TODA LA MUESTRA										
	Liderazgo	Estrategia	Personas	Alianzas y Recursos	Procesos, Productos y Servicios	Resultados en los Clientes	Resultados en las Personas	Resultados en la Sociedad	Resultados Clave	Puntuación Modelo EFQM
Media	33,38	32,74	32,59	37,43	37,89	34,24	29,04	26,36	35,80	338,46
Mediana	32,52	32,12	31,50	37,00	37,37	35,00	30,00	25,38	35,00	337,56
Desv. típ.	11,24	12,47	11,39	12,32	12,26	12,50	11,49	13,16	14,90	102,24
Mínimo	12,50	5,17	4,00	8,50	9,87	1,75	0,00	0,00	0,00	88,14
Máximo	67,00	77,50	71,60	73,75	73,00	65,82	63,75	80,00	92,50	636,92

Fuente: elaboración propia.

La muestra total puede dividirse en cinco submuestras, utilizando como criterio de segmentación el establecido por la propia EFQM para la obtención de los diferentes reconocimientos (Sellos de Excelencia) según el nivel de excelencia alcanzado por las organizaciones. Así, el Grupo I está constituido por aquellas organizaciones con una puntuación total en el Modelo de Excelencia EFQM inferior o igual a los 200 puntos, el Grupo II corresponde al conjunto de organizaciones cuya puntuación total ha sido mayor de 200 puntos, el Grupo III está formado por las organizaciones cuya puntuación total ha sido mayor de 300 puntos, el Grupo IV lo conforman aquellas organizaciones cuya puntuación total ha sido mayor de 400 puntos y, por último, el Grupo V abarca al conjunto de organizaciones cuya puntuación total ha sido mayor de 500 puntos.

Los principales descriptivos de la submuestra del Grupo I se recogen en la tabla 3. Las

puntuaciones medias de los criterios agentes son bastante homogéneas, al igual que las puntuaciones medias de los criterios resultados. Sin embargo, es destacable la diferencia que se observa entre ambos tipos de criterios. Las puntuaciones medias de los criterios agentes son más altas que las de los criterios resultados. Esto podría deberse fundamentalmente a dos motivos. Por un lado, se podría concluir que las organizaciones con un escaso nivel de excelencia no promueven la medida de sus resultados a través de indicadores. Por otro lado, se podría pensar que la gestión deficiente de los criterios agentes provoca escasas puntuaciones en los criterios resultados. He de resaltar que los datos de esta submuestra refuerzan la coherencia de todas las evaluaciones externas realizadas y, por tanto, la calidad de la información que estamos analizando.

Tabla 3: Principales descriptivos de la submuestra del Grupo I.

Estadísticos Grupo I											
		Liderazgo	Estrategia	Personas	Alianzas y Recursos	Procesos, Productos y Servicios	Resultados en los Clientes	Resultados en las Personas	Resultados en la Sociedad	Resultados Clave	Puntuación Modelo EFQM
N	Válidos	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Media		18,63	16,08	17,44	19,65	19,56	12,00	10,21	10,49	13,50	151,98
Mediana		17,08	14,00	17,80	19,40	19,60	12,00	10,00	9,37	15,00	144,84
Desv. típ.		4,93	7,24	5,78	6,23	6,68	6,86	7,08	6,49	6,13	33,61
Mínimo		12,50	5,17	4,00	8,50	9,87	1,75	0,00	0,00	0,00	88,14
Máximo		28,00	35,75	30,40	31,20	30,20	22,50	23,12	25,00	22,00	194,88

Fuente: elaboración propia.

A continuación, se muestran los descriptivos de la submuestra del Grupo II en la tabla 4. En este caso se advierte una gran similitud entre las puntuaciones medias de todos los criterios del Modelo EFQM, destacando los criterios Alianzas y Recursos y Procesos, Productos y Servicios con puntuaciones medias algo más altas. Llama la atención el criterio Resultados en la Sociedad, cuya puntuación media es considerablemente más baja que la del resto y, también más baja que la que cabría esperar (entre 20 y 30 puntos).

Tabla 4: Principales descriptivos de la submuestra del Grupo II.

Estadísticos Grupo II											
		Liderazgo	Estrategia	Personas	Alianzas y Recursos	Procesos, Productos y Servicios	Resultados en los clientes	Resultados en las personas	Resultados en la Sociedad	Resultados clave	Puntuación Modelo EFQM
N	Válidos	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Media		24,30	22,50	23,64	27,66	28,08	26,60	23,03	17,09	24,91	247,14
Mediana		23,75	22,00	24,00	28,10	28,10	26,25	22,50	15,63	26,00	241,79
Desv. típ.		5,52	6,08	5,05	5,57	6,05	6,62	7,69	7,80	6,84	26,31
Mínimo		15,00	10,00	13,60	15,40	16,00	12,50	3,75	2,50	8,06	200,73
Máximo		45,00	41,00	35,89	40,00	39,45	46,25	47,50	41,25	42,50	299,47

Fuente: elaboración propia.

Los descriptivos de las organizaciones pertenecientes al Grupo III y de las organizaciones pertenecientes al Grupo IV se presentan en las tablas 5 y 6, respectivamente. En el Grupo III, los valores de las puntuaciones medias de los criterios son verdaderamente similares a los observados para la muestra total, pudiendo obtener las mismas conclusiones que en el caso de la muestra completa. De igual manera, aunque en otro rango de la escala, los datos del Grupo IV expresan que los valores de las puntuaciones medias de todos los criterios guardan la misma relación entre sí que los valores de las puntuaciones medias de la muestra completa. Así, las puntuaciones medias de los criterios agentes Alianzas y Recursos y Procesos, Productos y Servicios sobresalen entre el resto de puntuaciones de los criterios agentes; mientras que las puntuaciones medias de los criterios Resultados en las Personas y Resultados en la Sociedad siguen siendo pronunciadamente bajas.

Tabla 5: Principales descriptivos de la submuestra del Grupo III.

Estadísticos Grupo III											
		Liderazgo	Estrategia	Personas	Alianzas y Recursos	Procesos, Productos y Servicios	Resultados en los clientes	Resultados en las personas	Resultados en la Sociedad	Resultados clave	Puntuación Modelo EFQM
N	Válidos	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Media		33,88	32,95	32,65	37,34	38,41	34,90	30,36	29,08	36,22	344,49
Mediana		33,80	32,50	31,80	37,00	38,00	35,63	30,83	28,00	35,00	339,63
Desv. típ.		7,07	6,66	7,29	7,41	7,33	7,03	8,02	11,47	8,24	27,58
Mínimo		16,60	18,25	17,44	21,78	22,50	16,87	11,24	8,75	20,00	300,57
Máximo		55,00	47,50	49,00	53,75	60,00	49,25	52,50	80,00	62,50	399,70

Fuente: elaboración propia

Tabla 6: Principales descriptivos de la submuestra del Grupo IV.

Estadísticos Grupo IV											
		Liderazgo	Estrategia	Personas	Alianzas y Recursos	Procesos, Productos y Servicios	Resultados en los clientes	Resultados en las personas	Resultados en la Sociedad	Resultados clave	Puntuación Modelo EFQM
N	Válidos	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Media		41,27	42,53	41,52	47,23	47,96	42,54	35,27	33,24	46,72	428,13
Mediana		40,83	42,17	39,09	46,10	47,50	41,58	33,75	34,30	45,00	423,58
Desv. típ.		7,22	7,95	7,77	6,99	7,57	9,53	9,68	9,54	10,74	24,45
Mínimo		24,25	26,86	28,00	35,00	31,00	15,00	15,95	0,00	30,00	400,13
Máximo		60,20	60,83	64,75	68,00	66,60	65,82	63,75	56,75	75,00	492,23

Fuente: elaboración propia

Por último, en la tabla 7 se detallan los datos estadísticos correspondientes al Grupo V. En el caso de las organizaciones con mayor nivel de excelencia empresarial, el criterio agente valorado con mayor puntuación, de media, es el criterio Alianzas y Recursos, seguido del criterio Procesos, Productos y Servicios. En relación a los criterios resultados, es el criterio Resultados Clave el que obtiene mayor puntuación media, con casi 20 puntos más que los criterios Resultados en las Personas y Resultados en la Sociedad. Estas evidencias sugieren la importante incidencia que tiene la óptima aplicación de los criterios agentes en los resultados financieros de las organizaciones.

Tabla 7: Principales descriptivos de la submuestra del Grupo V.

Estadísticos Grupo V											
		Liderazgo	Estrategia	Personas	Alianzas y Recursos	Procesos, Productos y Servicios	Resultados en los clientes	Resultados en las personas	Resultados en la Sociedad	Resultados clave	Puntuación Modelo EFQM
N	Válidos	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Media		54,97	54,97	51,72	60,41	57,21	55,81	44,58	42,81	61,82	550,12
Mediana		53,56	52,75	51,90	61,75	53,75	57,25	48,74	42,00	55,00	545,45
Desv. típ.		7,95	10,81	9,71	7,94	8,35	6,26	10,22	16,29	15,21	40,12
Mínimo		44,80	38,33	37,50	50,00	48,00	43,75	21,62	12,50	43,80	503,40
Máximo		67,00	77,50	71,60	73,75	73,00	63,75	58,32	73,00	92,50	636,92

Fuente: elaboración propia

Considerando una visión global de los datos, se advierte que en los grupos en los que las organizaciones demuestran distintos niveles de excelencia (Grupos II, III, IV y V), desde el más modesto al más sobresaliente, se repite un patrón característico que es necesario señalar. Los criterios Alianzas y Recursos y Procesos, Productos y Servicios muestran las puntuaciones medias más altas, con respecto al resto de criterios agentes. Es decir, estas

organizaciones destacan en la ejecución de convenios, acuerdos o alianzas con organismos externos que les proporcionan algún tipo de beneficio. Además, estas organizaciones refieren un gran interés por los recursos de que disponen y persiguen una gestión eficiente de los mismos. Por otro lado, en estas organizaciones excelentes, se enfatiza el diseño, la gestión y la mejora de los procesos, productos y servicios para generar cada vez mayor valor a sus clientes y aliados.

Siguiendo con la descripción de este patrón característico de las organizaciones con cierto nivel de excelencia (Grupos II, III, IV y V), es sorprendente la baja puntuación obtenida por los criterios Resultados en la Sociedad y Resultados en las Personas. La conclusión es muy sencilla, y es que este tipo de organizaciones muestran especial empeño en satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes y en alcanzar un alto rendimiento económico y financiero, prestando menor atención al resto de grupos de interés. [Kim et al. \(2010\)](#) en su revisión de la literatura sobre el Modelo de Excelencia EFQM desde el año 1994 hasta el año 2007, advirtieron de que existe una seria falta de atención a determinados criterios del modelo como las Alianzas y Recursos, los Procesos, Productos y Servicios, y los Resultados en la Sociedad.

Por último, se observa que las puntuaciones medias de los criterios aumentan conforme se va avanzando en los grupos, es decir, conforme se eleva el nivel de excelencia en las organizaciones, hecho esperable, por otro lado. Sin embargo, se advierten algunos aspectos concretos sorprendentes del criterio Resultados en la Sociedad que es apropiado comentar. Este criterio tiene una gran variabilidad en sus puntuaciones, ya que, obtiene su valor máximo (80,00) en las organizaciones del Grupo III y, sin embargo, recibe el valor mínimo (0,00) en las organizaciones del Grupo IV, lo que sugiere que los esfuerzos que las organizaciones dedican a este criterio no son acordes con su nivel de excelencia general.

5. Resultados empíricos

5.1. Relación entre los criterios del Modelo

Para estudiar la relación existente entre todos los criterios del Modelo, se lleva a cabo un análisis de correlaciones entre los distintos criterios del Modelo EFQM. Los resultados de las correlaciones se muestran en la tabla 8:

Tabla 8: Correlaciones entre todos los criterios del Modelo EFQM.

	LIDERAZGO	PERSONAS	ESTRATEGIA	ALIANZAS Y RECURSOS	PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS	RESULTADOS EN LAS PERSONAS	RESULTADOS EN LOS CLIENTES	RESULTADOS EN LA SOCIEDAD
LIDERAZGO								
PERSONAS	0,80***							
ESTRATEGIA	0,86***	0,87***						
ALIANZAS Y RECURSOS	0,70***	0,78***	0,74***					
PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS	0,76***	0,77***	0,82***	0,80***				
RESULTADOS EN LAS PERSONAS	0,60***	0,52***	0,50***	0,44***	0,54***			
RESULTADOS EN LOS CLIENTES	0,51***	0,58***	0,60***	0,53***	0,59***	0,65***		
RESULTADOS EN LA SOCIEDAD	0,50***	0,51***	0,50***	0,54***	0,47***	0,46***	0,44***	
RESULTADOS CLAVE	0,60***	0,59***	0,61***	0,73***	0,59***	0,48***	0,59***	0,55***

***p-valor < 1%

Las correlaciones observadas muestran relaciones positivas y significativas entre todas las variables estudiadas, lo que refuerza empíricamente la integridad y coherencia global de todos los criterios propuesta por el Modelo de Excelencia EFQM.

En un análisis más detallado, se descubre que las correlaciones más altas se encuentran entre todas las variables correspondientes a los criterios agentes. Existe una fuerte relación entre el criterio Estrategia y los criterios Liderazgo y Personas, respaldando la idea de que en las organizaciones cuya gestión se basa en el Modelo EFQM, la estrategia está fuertemente vinculada a todas las personas que componen la organización, tanto las pertenecientes al equipo directivo, como las que conforman el resto de la plantilla. Asimismo, y coherente con esta idea, se observa una alta asociación entre el criterio Liderazgo y el criterio Personas. De esta manera, tal y como el Modelo EFQM promulga, se

confirma que “los líderes establecen y comunican una clara dirección y orientación estratégica; logran unir a sus colaboradores haciendo que compartan y hagan realidad el objeto fundamental de la organización y sus objetivos”. Estos primeros resultados coinciden con los trabajos realizados por varios autores ([Calvo-Mora et al., 2005](#); [Eskildsen y Dahlgaard, 2000](#); [Gómez-Gómez et al., 2011](#)) confirmando que el Liderazgo tiene una alta concordancia con los criterios Personas y Estrategia.

También es destacable el alto nivel de correlación existente entre el criterio Estrategia y el criterio Procesos, Productos y Servicios. La idea que subyace a esta estrecha relación, tal y como el Modelo EFQM promueve, es que las organizaciones excelentes diseñan sus procesos de manera que estén vinculados claramente a los objetivos estratégicos. O dicho de otra manera, las organizaciones no tendrán una gestión excelente cuando sus procesos, productos y servicios no estén alineados con la orientación estratégica. Pocos estudios han corroborado la relación entre estos dos criterios ([Heras-Saizarbitoria et al., 2012](#); [Calvo-Mora et al., 2005](#)). En general, tal y como confirmaron [Eskildsen y Dahlgaard \(2000\)](#), es interesante el papel que desempeña el criterio Estrategia en este Modelo. Los altos coeficientes de correlación de este criterio con el resto de los criterios agentes, señalan al criterio Estrategia como un criterio central y crucial, a través del cual la organización sienta las bases en su búsqueda de la excelencia.

Es necesario resaltar la alta correlación que muestran el criterio Procesos, Productos y Servicios y el criterio Alianzas y Recursos en los datos de la tabla 8, puesto que refuerza las conclusiones alcanzadas en los descriptivos estadísticos, en los que las valoraciones obtenidas en ambos criterios siempre están íntimamente ligadas. Esta relación es especialmente representativa en organizaciones que implantan un Modelo de Excelencia. De hecho, el Modelo EFQM prodiga en uno de sus subcriterios que las organizaciones

excelentes implican a su personal, clientes, aliados y proveedores en el desarrollo de nuevos e innovadores productos, servicios y experiencias para sus clientes actuales y futuros.

Las correlaciones más bajas se detectan entre los criterios correspondientes a la parte derecha del Modelo EFQM, es decir, en la zona de los criterios resultados. Es destacable que el criterio Resultados en la Sociedad muestre los coeficientes de correlación más bajos con el resto de los criterios, lo que refleja una menor conexión de este criterio con el resto de criterios resultados y, en general, con el Modelo EFQM. Por ejemplo, está asociado menos de un 50% con los criterios Resultados en las Personas y Resultados en los Clientes, y, también, con el criterio Procesos, Productos y Servicios. El criterio Resultados en las Personas muestra una correlación media con la mayoría de los criterios agentes y una correlación baja con el criterio Resultados Clave. Con esta información y los datos observados en el descriptivo de la muestra, se puede deducir que los criterios Resultados en las Personas y Resultados en la Sociedad no son considerados aspectos clave por las organizaciones que buscan la excelencia organizativa. Ningún estudio empírico de los revisados en este trabajo ha logrado demostrar relaciones positivas y significativas entre todos los criterios resultados. Por el contrario, [Gómez-Gómez et al. \(2011\)](#) y [Heras-Saizarbitoria et al. \(2012\)](#) evidencian que los criterios Resultados en las Personas y Resultados en la Sociedad no están suficientemente ligados en el Modelo.

Adicional a este enfoque, es interesante analizar cuáles son los criterios que están más relacionados con cada uno de los criterios resultados. En el caso del criterio Resultados Clave, se advierte que el criterio Alianzas y Recursos es el que tiene una mayor relación con él, con una diferencia notoria respecto del resto de criterios. La interpretación de este resultado es clara. Una eficiente gestión de los recursos que posee o disfruta la

organización y un diseño estratégico de las alianzas con proveedores, socios y entidades colaboradoras, están ligados estrechamente con la consecución de resultados económicos y financieros. Por otro lado, el criterio más desvinculado del criterio Resultados Clave, también con una diferencia notoria, es el criterio Resultados en las Personas, probablemente porque las organizaciones consideran que para alcanzar altos rendimientos financieros no es necesario la existencia y el seguimiento de unos indicadores directos basados en las necesidades y expectativas de los empleados. El criterio más asociado al criterio Resultados en las Personas es el criterio Resultados en los Clientes, una relación que no ha sido confirmada empíricamente en la literatura sobre el Modelo EFQM. Por último, el criterio más vinculado al criterio Resultados en la Sociedad (en torno a un 50%) es el criterio Alianzas y Recursos, probablemente debido a que las alianzas estratégicas establecidas con organizaciones externas, por un lado, y la eficiente gestión de los recursos integrada en una buena gestión medioambiental, por otro, provoquen un mayor impacto social.

5.2. Diferencias significativas en la gestión de los criterios del Modelo en función de los Sellos de Excelencia.

Con el objeto de estudiar si existen diferencias significativas en la puntuación media de los criterios del Modelo entre los diferentes grupos de organizaciones atendiendo a su puntuación total, se lleva a cabo un análisis ANOVA complementado con el Test de Duncan. La F nos indica que existen diferencias significativas en las valoraciones de los criterios entre los distintos grupos de organizaciones y el Test de Duncan nos revela entre qué grupos de organizaciones existen las citadas diferencias. Los resultados de este análisis se presentan en la tabla 9.

Tabla 9: Resultados del análisis ANOVA por sellos en función de la puntuación total.

CRITERIOS	GRUPO I	GRUPO II	GRUPO III	GRUPO IV	GRUPO V	F	Duncan test***
Liderazgo	18,63	24,30	33,88	41,27	54,97	88,993***	1-2, 1-3, 1-4, 1-5, 2-3, 2-4, 2-5, 3-4, 3-5, 4-5
Estrategia	16,08	22,50	32,95	42,53	54,97	94,952***	1-2, 1-3, 1-4, 1-5, 2-3, 2-4, 2-5, 3-4, 3-5, 4-5
Personas	17,44	23,64	32,65	41,52	51,72	80,378***	1-2, 1-3, 1-4, 1-5, 2-3, 2-4, 2-5, 3-4, 3-5, 4-5
Alianzas y recursos	19,65	27,66	37,34	47,23	60,41	109,788***	1-2, 1-3, 1-4, 1-5, 2-3, 2-4, 2-5, 3-4, 3-5, 4-5
Procesos, Productos y Servicios	19,56	28,08	38,41	47,96	57,21	95,123***	1-2, 1-3, 1-4, 1-5, 2-3, 2-4, 2-5, 3-4, 3-5, 4-5
Resultados en los Clientes	12,00	26,60	34,90	42,54	55,81	79,763***	1-2, 1-3, 1-4, 1-5, 2-3, 2-4, 2-5, 3-4, 3-5, 4-5
Resultados en las Personas	10,21	23,03	30,36	35,27	44,58	40,277***	1-2, 1-3, 1-4, 1-5, 2-3, 2-4, 2-5, 3-5, 4-5
Resultados en la Sociedad	10,49	17,09	29,08	33,24	42,81	34,106***	1-3, 1-4, 1-5, 2-3, 2-4, 2-5, 3-5 4-5
Resultados Clave	13,50	24,91	36,22	46,72	61,82	81,857***	1-2, 1-3, 1-4, 1-5, 2-3, 2-4, 2-5, 3-4, 3-5, 4-5
Puntuación total Modelo EFQM	151,98	247,14	344,49	428,13	550,12	596,316***	1-2, 1-3, 1-4, 1-5, 2-3, 2-4, 2-5, 3-4, 3-5, 4-5

***pvalor < 1%

Este análisis estadístico refleja que existen diferencias significativas en las puntuaciones medias de cada uno de los criterios entre los cinco grupos de organizaciones, excepto en los siguientes casos. Por un lado, en el caso del criterio Resultados en las Personas, no existen diferencias significativas entre las organizaciones del Grupo III y las organizaciones del Grupo IV. Por otro lado, respecto al criterio Resultados en la Sociedad, no existen diferencias significativas entre las organizaciones del Grupo I y las organizaciones del Grupo II; ni tampoco existen diferencias significativas entre las organizaciones del Grupo III y las organizaciones del Grupo IV.

De nuevo, tal y como se ha observado en los descriptivos de la muestra y en el análisis de las correlaciones, los criterios Resultados en las Personas y Resultados en la Sociedad presentan un comportamiento distinto al que exhiben el resto de criterios del Modelo. Esta conducta es más acusada en el criterio Resultados en la Sociedad, cuyas valoraciones no siguen un orden lógico en función del nivel de excelencia de la organización, sino que existe una amplia dispersión de las mismas a lo largo de los distintos niveles de excelencia. Es decir, puede haber organizaciones con un alto nivel de excelencia y unas valoraciones muy bajas en este criterio y, por el contrario, organizaciones con niveles bajos o medios de excelencia pero que apuesten decididamente por satisfacer las necesidades y expectativas de los grupos de interés externos relevantes.

5.3. Identificación de los criterios determinantes en la consecución de mejores resultados financieros.

Atendiendo a los resultados obtenidos en los dos apartados anteriores, surge una nueva pregunta de investigación que se considera interesante abordar. ¿Qué criterios son determinantes a la hora de obtener unos mayores resultados financieros?

Para ello, se parte de la muestra total actual y se clasifica en función de los resultados financieros, es decir, en función de las valoraciones obtenidas en el criterio Resultados Clave. Así, se crean cinco grupos de organizaciones. El Grupo I', que comprende las organizaciones cuyas valoraciones alcanzan hasta 20 puntos en los Resultados Clave; el Grupo II', que contiene las organizaciones cuyas valoraciones en el criterio Resultados Clave se encuentran entre más de 20 puntos y hasta un máximo de 30; el Grupo III', que incluye las organizaciones cuyos Resultados Clave tienen más de 30 puntos y un máximo de 40; el Grupo IV', que comprende las organizaciones cuya puntuación en el criterio Resultados Clave es mayor de 40 puntos y hasta 50; y, por último, el Grupo V', que incluye las organizaciones cuya valoración en los Resultados Clave es mayor de 50 puntos. Con

esta clasificación de la muestra, se realiza un ANOVA para averiguar si existen diferencias significativas en los criterios del Modelo EFQM entre los mencionados grupos. Es decir, se trata de descubrir si alguno de los criterios del Modelo tiene un efecto más importante en la generación de resultados financieros. Los resultados se exponen en la tabla 10.

Tabla 10: Resultados del análisis ANOVA por grupos de organizaciones en función de la calidad de sus resultados financieros.

CRITERIOS	GRUPO I'	GRUPO II'	GRUPO III'	GRUPO IV'	GRUPO V'	F	Duncan test***
Liderazgo	21,09	26,72	34,07	38,86	42,95	28,856***	1-2, 1-3, 1-4, 1-5, 2-3, 2-4, 2-5, 3-5,
Estrategia	20,08	23,93	33,51	39,92	42,91	32,664***	1-3, 1-4, 1-5, 2-3, 2-4, 2-5, 3-4, 3-5
Personas	21,10	25,15	33,79	37,33	43,19	29,131***	1-3, 1-4, 1-5, 2-3, 2-4, 2-5, 3-5 4-5
Alianzas y recursos	23,08	29,54	37,31	42,74	52,47	48,379***	1-2, 1-3, 1-4, 1-5, 2-3, 2-4, 2-5, 3-5, 4-5
Procesos, Productos y Servicios	24,88	30,03	38,46	45,39	46,64	29,991***	1-3, 1-4, 1-5, 2-3, 2-4, 2-5, 3-4, 3-5,
Resultados en los Clientes	19,30	26,86	36,46	39,80	44,18	30,121***	1-2, 1-3, 1-4, 1-5, 2-3, 2-4, 2-5, 3-5,
Resultados en las Personas	18,02	23,84	29,94	34,09	35,64	15,519***	1-3, 1-4, 1-5 2-4, 2-5
Resultados en la Sociedad	11,88	18,93	27,33	32,81	36,74	26,570***	1-2, 1-3, 1-4, 1-5, 2-3, 2-4, 2-5, 3-5

***pvalor < 1%

En el caso de los criterios Liderazgo, Resultados en los Clientes y Resultados en la Sociedad, no existen diferencias significativas entre el Grupo III' y el Grupo IV', ni tampoco entre el Grupo IV' y el Grupo V'. Es decir, estos criterios no presentan diferencias significativas entre los grupos de organizaciones con mejores resultados financieros. Estos datos indican que la valoración de estos criterios en las organizaciones con peor desempeño financiero son significativamente inferiores que en el resto de grupos. En cuanto a los criterios

Estrategia y Procesos, Productos y Servicios, no existen diferencias significativas entre las organizaciones del Grupo I' y las del Grupo II', ni tampoco existen diferencias significativas entre las organizaciones pertenecientes al Grupo IV' y las organizaciones pertenecientes al Grupo V'. Estos datos muestran que, para las empresas con unos resultados financieros bajos y para las organizaciones con unos resultados financieros elevados, ambos criterios no presentan diferencias significativas. En relación al criterio Personas, no existen diferencias significativas en su valoración entre las organizaciones de los Grupos I' y II', ni tampoco entre las organizaciones de los Grupos III' y IV', lo que indica que en las organizaciones con rendimientos financieros altos, la valoración de este criterio es significativamente superior. Respecto al criterio Alianzas y Recursos, no existen diferencias significativas entre las organizaciones del Grupo III' y las organizaciones del Grupo IV'. Esto nos indica que cuando las organizaciones generan bajos rendimientos financieros, la valoración de este criterio es significativamente menor que en el resto de grupos, y cuando los generan muy altos, la valoración de este criterio es significativamente mayor. Por último, el criterio Resultados en las Personas no presenta diferencias significativas en ningún rango de la escala de resultados financieros.

En la tabla 11 se expresa de modo esquemático las conclusiones arriba detalladas.

Tabla 11: Identificación de los criterios significativamente distintos entre los diferentes grupos de organizaciones en función de los resultados financieros (puntuación del criterio Resultados Clave).



6. Conclusiones

El Modelo de Excelencia EFQM se diseñó a finales del siglo pasado promovido desde el

ámbito empresarial. Su notable difusión en Europa ha hecho que sea objeto de estudio en diversas investigaciones que han centrado la atención en validar su coherencia interna y su incidencia en los resultados financieros. No obstante, la evidencia empírica no puede calificarse como concluyente. El presente trabajo pretende avanzar en este sentido analizando la existencia de relaciones entre los diferentes criterios del Modelo. Además, por primera vez, se aborda la identificación de los criterios que diferencian a unas organizaciones de otras, en función del nivel de excelencia empresarial alcanzado por cada organización y en función de sus resultados financieros. Los datos obtenidos de las valoraciones externas realizadas por el IAF a 190 organizaciones aragonesas durante 16 años permiten alcanzar los objetivos planteados en este estudio.

El primer resultado relevante de este trabajo es la constatación de la existencia de relaciones positivas y significativas entre todos los criterios del Modelo de Excelencia EFQM. Este resultado respalda y refuerza la base teórica propuesta por el Modelo. Sin embargo, los análisis muestran que estas relaciones son sensiblemente mayores entre los criterios agentes, detectándose correlaciones más bajas entre los criterios resultados.

Por otro lado, atendiendo a la clasificación de las organizaciones en función del nivel de excelencia alcanzado por las mismas, se confirma que existen diferencias significativas en todos los criterios del Modelo entre los diferentes grupos de organizaciones, excepto en el criterio Resultados en la Sociedad y, en menor medida, en el criterio Resultados en las Personas.

Por último, cuando el criterio de clasificación es el desempeño financiero alcanzado por cada organización, la existencia de diferencias significativas en los diferentes criterios del Modelo EFQM entre los grupos de organizaciones identificados, no es tan evidente. Así, para las organizaciones con menores resultados financieros, los criterios Liderazgo,

Alianzas y Recursos, Resultados en los Clientes y Resultados en la Sociedad están significativamente peor gestionados. Este hecho sugiere que en las organizaciones con bajo desempeño financiero, la deficiente gestión de dichos criterios resulta determinante y constituye el elemento diferenciador respecto a organizaciones con mayores resultados financieros. En las organizaciones con resultados financieros medios, los criterios Estrategia y Procesos, Productos y Servicios muestran diferencias significativas con el resto de grupos. Así, esto podría indicar que, en este tipo de organizaciones, tanto el desarrollo de una estrategia centrada en la capacidad de la organización y en sus grupos de interés, como el diseño, implantación y mejora de los procesos, productos y servicios, podrían ser los elementos diferenciadores de esta tipología de empresa con resultados financieros más que aceptables. Finalmente, los criterios Personas y, de nuevo, Alianzas y Recursos, presentan diferencias significativas en las organizaciones con resultados financieros excelentes. Por ello, se podría intuir que ambos criterios son elementos diferenciadores y determinantes en este tipo de organizaciones.

Los resultados del trabajo permiten aportar nuevas evidencias que complementan los estudios anteriores que han abordado el Modelo de Excelencia EFQM. Hasta lo que conocemos, es el primer trabajo de estas características, puesto que no se ha encontrado literatura previa que aborde las diferencias existentes entre los criterios de organizaciones evaluadas con distintos niveles de excelencia. Además de proporcionar nuevas evidencias con respecto a las relaciones existentes entre todos los criterios del Modelo, el presente trabajo adopta un enfoque innovador para constatar cuáles son los criterios diferenciadores a la hora de obtener Sellos de Excelencia y unos mayores resultados financieros.

En cuanto a las implicaciones para la gestión, este trabajo aporta evidencias sobre cuáles

son los criterios que están más relacionados entre sí y, por tanto, en qué áreas de las organizaciones se pueden encontrar complementariedades y refuerzos a la hora de abordar acciones de mejora en un determinado criterio. Además, se justifica que los mayores niveles de excelencia generan riqueza, por lo que se sugiere la definición y aplicación de políticas de apoyo por parte de las entidades estatales o locales para fomentar la implantación del Modelo de Excelencia EFQM. Por último, se orienta a las organizaciones respecto a cuáles son los criterios del modelo que diferencian a las distintas categorías de organizaciones en función de su desempeño financiero.

Dicho lo anterior, este trabajo no está exento de limitaciones. En primer lugar, el alcance geográfico se limita a una zona territorial española que, aunque no presenta grandes diferencias con otras zonas geográficas, no permite, por el momento, generalizar los resultados. En segundo lugar, el estudio es de corte transversal. Por último, con los análisis estadísticos realizados, no es posible determinar una relación causal entre alguno o algunos de los criterios agentes y alguno o algunos de los criterios resultados.

Estas limitaciones podrían ser abordadas en próximos trabajos. Otras futuras líneas de investigación serían, por un lado, continuar explorando qué criterios pueden ser determinantes en función del nivel de excelencia o de los resultados financieros de las organizaciones. Por otro lado, sería muy interesante abordar un estudio similar a este, pero considerando el desempeño financiero real de las organizaciones, en vez de la valoración obtenida en el criterio Resultados Clave.

Agradecimientos

Se agradece al Instituto Aragonés de Fomento, perteneciente al Gobierno de Aragón, por haber facilitado los datos necesarios para la realización del estudio. Se ha respetado en todo momento la confidencialidad de la información utilizada, así como el anonimato de las empresas evaluadas.

Bibliografía

- Asghari Zade, E., Safari, H., Abdollahi, B. & Ghasemi, R. (2011). Canonical correlation analysis between Enabler and Results in EFQM Model; a case study in TAVANIR Company in Iran. *European Journal of Social Sciences*, 21(3).
- Bou-Llugar, J.C., Escrig-Tena, A.B., Roca-Puig, V. & Beltrán-Martín, I. (2005). To what extent do enablers explain results in the EFQM excellence model?: An empirical study. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 22(4), 337–353.
- Bou-Llugar, J.C., Escrig-Tena, A.B., Roca-Puig, V., & Beltrán-Martín, I. (2009). An empirical assessment of the EFQM excellence model: Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA. *Journal of Operations Management*, 27(1), 1–22.
- Boulter, L., Bendell, T., & Dahlgaard, J. (2013). Total quality beyond North America: A comparative analysis of the performance of European excellence award winners. *International Journal of Operations & Production Management*, 33(2), 197–215.
- Calvo-Mora, A., Leal, A. & Roldán, J.L. (2005). Relationships between the EFQM model criteria: A study in Spanish universities. *Total Quality Management & Business Excellence*, 16(6), 741– 770.
- Dahlgaard, J., Chen, C.-K., Jang, J.-Y., Banegas, L., & Dahlgaard-Park, S. (2013). Business excellence models: Limitations, reflections and further development. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(5–6), 519–538.
- Dale, B.G. (1999). *Managing Quality*, 3rd ed., Blackwell, Oxford.
- Davies, J. (2008). Integration: Is it the key to effective implementation of the EFQM Excellence Model? *International Journal of Quality & Reliability Management*, 25(4), 383–399.
- Doeleman, H.J., Ten Have, S. & Ahaus, C.T.B. (2014). Empirical evidence on applying the European Foundation for Quality Management Excellence Model, a literature review. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(5), 439–460.
- Eskildsen, J.K. & Dahlgaard, J.J. (2000). A causal model for employee satisfaction. *Total Quality Management* 11 (8), 1081–1094.
- George, C., Cooper, F. & Douglas, A. (2003). Implementing the EFQM excellence model in a local authority. *Managerial Auditing Journal*, 18(2), 122–127.
- Ghobadian, A. & Woo, H.S. (1996). Characteristic, benefits and shortcomings of four major quality awards. *International Journal of Operations & Production Management*, 13, 10–44.
- Gómez, G.J., Costa, M.M. & Lorente, A.R.M. (2011). A critical evaluation of the EFQM model. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 28(5), 484–502.
- Gutiérrez, L.J., Torres, I.T. & Molina, V.B. (2010). Quality management initiatives in Europe: An empirical analysis according to their structural elements. *Total Quality Management & Business Excellence*, 21(6), 577–601.
- Heras-Saizarbitoria, I., Marimon, F. & Casadesús, M. (2012). An empirical study of the relationships within the categories of the EFQM model. *Total Quality Management & Business Excellence*, 23(5–6), 523–540.
- Hides, M.T., Davies, J. & Jackson, S. (2004). Implementation of EFQM excellence model self-assessment in the UK higher education sector – lessons learned from other sectors. *The TQM Magazine*, Vol. 16 No. 3, pp. 194–201.
- Kim, D.Y., Kumar, V. & Murphy, S.A. (2010). European Foundation for Quality Management business excellence model: An integrative review and research agenda. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 27(6), 684–701.
- McCarthy, G. & Greatbanks, R. (2006). Impact of EFQM excellence model on leadership in German and UK organisations. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 23(9), 1068–1091.
- Nabitz, U., Schramade, M., & Schippers, G. (2006). Evaluating treatment process redesign by applying the EFQM excellence model. *International Journal for Quality in Health Care*, 18 (5), 336–345.

Osseo-Assare, E., Longbottom, D. & Murphy, W.D. (2005). Leadership best practices for sustaining quality in UK higher education from the perspective of the EFQM excellence model. *Quality Assurance in Education: An International Perspective*, 13(2), 148–170.

Rusjan, B. (2005). Usefulness of the EFQM excellence model: Theoretical explanation of some conceptual and methodological issues. *Total Quality Management & Business Excellence*, 16(3), 363–380.

Safari, H., Abdollahi, B. & Ghasemi, R. (2012). Canonical correlation analysis between people criterion and people results criterion in EFQM model. *Total Quality Management & Business Excellence*, 23(5–6), 541–555.

Samuelsson, P. & Nilsson, L.E. (2002). Self-assessment practices in large organizations. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19(1), 10–23.

Sánchez, E., Letona, J., González, R., García, M., Darpon, J. & Garay, J.I. (2006). A descriptive study of the implementation of the EFQM excellence model and underlying tools in the Basque health service. *International Journal for Quality in Health Care*, 18(1), 58–65.

Santos-Vijande, M.L., & Alvarez-Gonzalez, L.I. (2007). TQM and firms performance: An EFQM excellence model research based survey. *International Journal of Business Science and Applied Management*, 2(2), 22–41.

Stewart, A. (2003). An investigation of the suitability of the EFQM excellence model for a pharmacy department within an NHS trust. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 16(2), 65–76.

Vallejo, P., Ruiz-Sancho, A., Domínguez, M., Ayuso, M.J., Méndez, L., Romo, J., . . . Arango, C. (2007). Improving quality at the hospital psychiatric ward level through the use of the EFQM model. *International Journal for Quality in Health Care*, 19(2), 74–79.

Westlund, A.H. (2001). Measuring environmental impact on society in the EFQM systems. *Total Quality Management*, 12(1), 125–135.

Wisniewska, M. & Szczepanska, K.A. (2014). Quality management frameworks implementation in Polish local governments. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(4), 352–366.

Zairi, M. (1994). Leadership in TQM implementation: some case examples. *The TQM Magazine*, Vol. 6 No. 6, pp. 9–16.