



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

**EL CAMINO HACIA LA EXCELENCIA DE T&Z
FORMACIÓN**

Autor/es

Smith Amponsah Assiamah Donkor

Director/es

Dr. Javier García Bernal

Facultad de Economía y Empresas

2017

Autor/ Author: Smith Amponsah Assiamah Donkor

Director/ Director: Dr. Javier García Bernal

Título/Title: **EL CAMINO HACIA LA EXCELENCIA DE T&Z FORMACIÓN/
THE WAY TOWARDS EXCELLENCE OF T&Z FORMAIÓN**

Titulación / Degree: Administración y Dirección de Empresas / Business Management

RESUMEN

En los últimos años se aprecia un cambio en la forma de gestionar las organizaciones observándose una presencia cada vez mayor de los intereses de los colectivos no financieros a la hora de valorar y medir la *performance* empresarial. En las últimas décadas, el Gobierno de Aragón ha fomentado e impulsado la adopción del Modelo EFQM de Excelencia en el tejido empresarial aragonés. Entre las empresas que han iniciado y han avanzado en el denominado camino hacia la excelencia se encuentra T&Z Formación. El presente trabajo pretende profundizar en la identificación de los aspectos clave que han permitido a T&Z Formación mejorar su gestión en los últimos años, centrando la atención en aquellos criterios de gestión que por su evolución merece la pena profundizar y reflexionar e intentando aportar una serie de recomendaciones a la empresa de cara al futuro que le permitan garantizar el mantenimiento de una posición destacada dentro del ámbito de la Excelencia Empresarial en Aragón.

In the recent years, there have been changes in the way organizations are being managed, with a growing presence of the interests of non-financial groups when assessing and measuring business performance. In recent decades, the Government of Aragon has encouraged and promoted the adoption of the EFQM Model of Excellence in the businesses of Aragon. Among the companies that have started and advanced in the road to excellence is T&Z Formación. The present piece intends to deepen the identification of the key aspects that have allowed T&Z Formación to improve its management in recent years, focusing on those management criteria that have contributed to their evolution and trying to contribute a series of recommendations to the company for the future that will allow it to guarantee the maintenance of a prominent position within the scope of Business Excellence in Aragon.

Contenido

Contenido	3
1. Introducción.....	4
2. Fundamentos teóricos	6
2.1. Modelo E.F.Q.M.....	6
2.2. El esquema REDER.....	9
3. Trabajo en campo	10
3.1. T & Z Formación	10
3.2. T & Z Formación camino a la Excelencia	16
3.3. Criterio 4: Alianzas y Recursos	18
3.3.1. Subcriterio 4a): Gestión de las alianzas externas	19
3.3.2. Subcriterio 4b): Gestión de los recursos económicos y financieros.....	21
3.3.3. Subcriterio 4c): Gestión de los edificios, equipos y materiales.....	23
3.3.4. Subcriterio 4d): Gestión de la tecnología.	25
3.3.5. Subcriterio 4e): Gestión de la información y del conocimiento.....	27
3.4. Criterio 7: Resultados en las personas	29
3.4.1. Subcriterio 7a): Percepciones	30
3.4.2. Subcriterio 7b) Indicadores de rendimiento.....	32
4. Conclusiones e implicaciones para la organización	34
5. Bibliografía.....	37
6. Índice de graficas e ilustraciones.....	38
□ Ilustraciones.....	38

1. Introducción

La Excelencia Empresarial es la última de las etapas de la Gestión de la Calidad Total (Gracia Benal & García Casarejos, 2014). Para ayudar a las empresas en su camino hacia la Excelencia, existen diferentes Modelos que las empresas pueden usar como referentes para su gestión. Los modelos concretos difieren en cada ámbito geográfico existiendo cuatro modelos que llevan ya unos años asentados en sus respectivas áreas de influencia:

- Modelo Deming, 1951, Japón
- Modelo Malcolm Baldrige, 1987, EE.UU
- Modelo EFQM de Excelencia, 1988, Europa
- Modelo Fundibeq, 2000, Iberoamérica

Dichos modelos se basan en la filosofía, prácticas y herramientas de la Gestión de la Calidad Total. Según (Routre J, 1999), la Calidad total o Calidad en la gestión conlleva la capacidad de adoptar en cada momento aquellos sistemas, práctica y estilos de gestión que mejor satisfagan los requerimientos que comporte competir teniendo en cuenta las circunstancias y exigencias concretas del entorno y la idiosincrasia de la organización.

Para conseguir esta política de Gestión de Calidad es importante el compromiso firme de la dirección y la implicación en todo el proceso tanto del personal como de los Procesos de la empresa, así como de las relaciones internas y externas de la empresa (Wruck & Jensen, 1998). El proceso no es fácil y no está exento de dificultades y obstáculos que comprometen el éxito de tales iniciativas.

En las últimas décadas, el Gobierno de Aragón ha fomentado e impulsado la adopción del Modelo EFQM de Excelencia en el tejido empresarial aragonés como medio para mejorar la competitividad de las empresas aragonesas. Entre las medidas adoptadas por las instituciones aragonesas destacan los diferentes reconocimientos que se otorgan a las empresas excelentes como premio a su compromiso efectivos por la Excelencia: El Premio Aragonés a la Excelencia y los Sellos a la Excelencia en sus diferentes variantes (Sello Aragón Empresa y Sello de Oro). El Gobierno de Aragón

otorga este sello a través del Instituto Aragonés de Fomento (IAF) y los objetivos concretos que se persiguen son los siguientes:

- Transmitir y fomentar el uso e implementación de las herramientas y modelos de gestión excelentes con el fin de aumentar la competitividad de las empresas y organizaciones aragonesas.
- Potenciar la labor de los mejores y promocionar la capacidad empresarial de Aragón, creando una imagen diferenciadora de nuestras empresas.
- Creación de una marca de excelencia para las organizaciones, que puedan difundir aquellas que acrediten su nivel de gestión ejemplar.

2. Fundamentos teóricos

2.1. Modelo E.F.Q.M

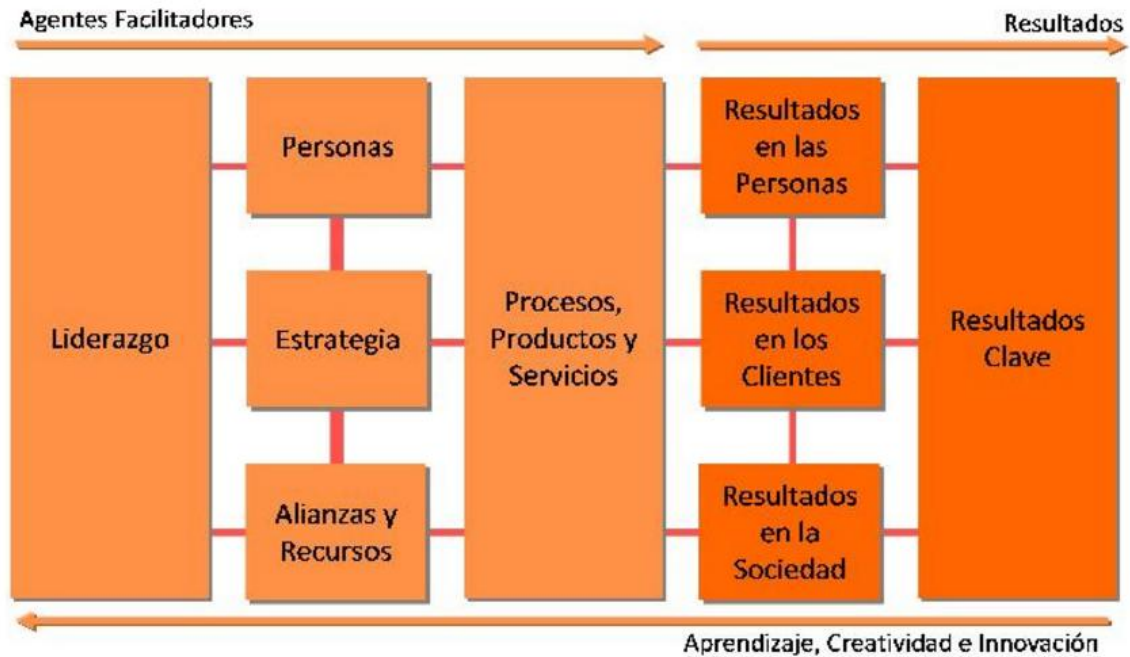
El Modelo EFQM de Excelencia es un modelo no prescriptivo creado en 1988 por la *European Foundation for Quality Management* (EFQM) y respaldado por las instituciones europeas de la época. Es un instrumento para la gestión y mejora de las organizaciones que lo implementan.

Según la propia EFQM(2003), “*los resultados excelentes en el rendimiento general de una organización, en sus clientes, personas y en la sociedad en la que actúa, se logra mediante un Liderazgo que dirija e impulse la política y estrategia, que se hará realidad a través de las personas, las alianzas, los recursos y los procesos*” (Panchón, 2004).

Las empresas u organizaciones aplican e implantan el Modelo para guiarles a la excelencia y llevar a cabo una evaluación de sus resultados para diagnosticar sus fortalezas y debilidades.

El modelo se basa en nueve criterios agrupados en dos tipos: los cinco criterios agentes, que contemplan lo que la organización hace y como lo hace, y los cuatro criterios resultados, que representan lo que la organización consigue. Los criterios agente son: *Liderazgo, Personas, Estrategia, Alianzas y Recursos, y Procesos, Productos y Servicios*. Los criterios resultados son: *Resultados en las Personas, Resultados en los Clientes, Resultados en la Sociedad y Resultados Clave*. A la hora de llevar a cabo la autoevaluación del sistema de gestión de una organización según el Modelo de Excelencia EFQM, actualmente cada uno de los criterios tiene un peso porcentual del 10%, salvo los criterios *Resultados en los Clientes y Resultados Clave*, cuyo peso es de 15%. A lo largo de la historia del modelo, este ha sufrido varias revisiones y actualizaciones como más adelante se apreciara en la puntuación de la organización elegida. Ilustración 1 muestra los criterios.

Ilustración 1: Criterios EFQM

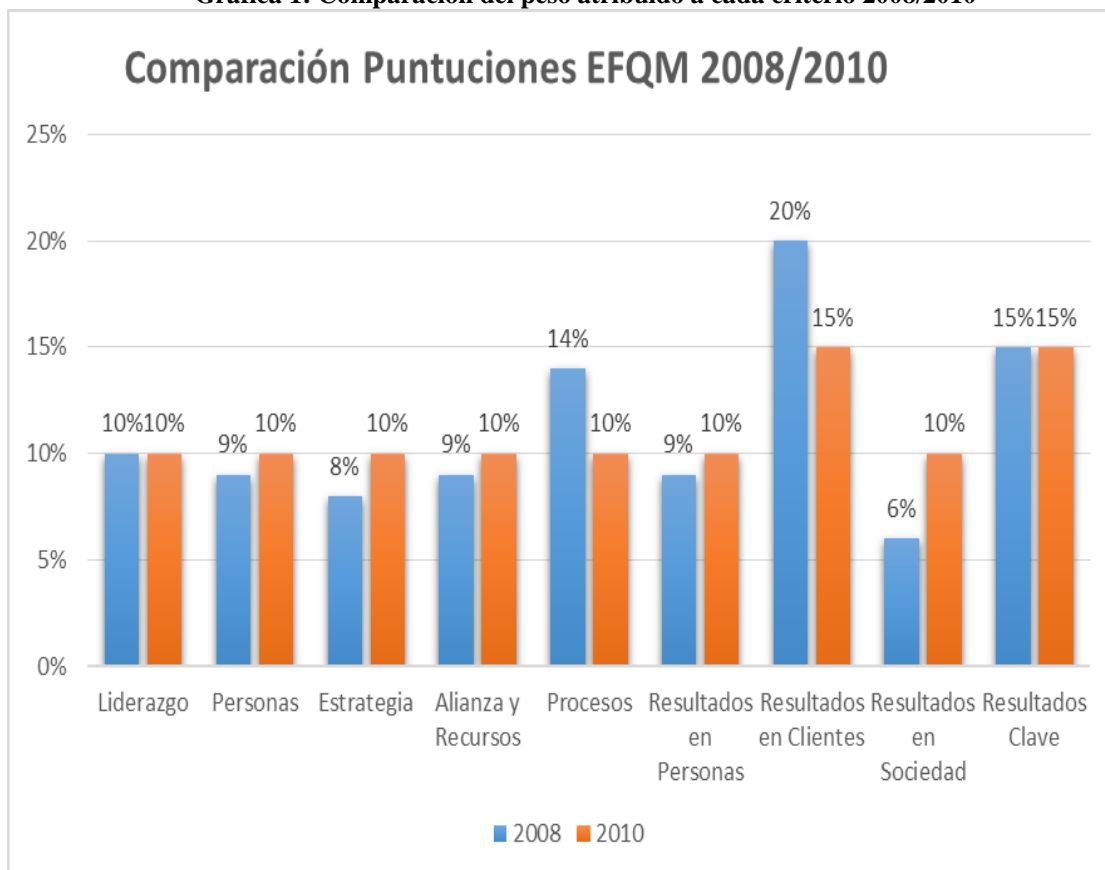


Fuente: <http://www.aragonempresa.com/paginas/excelencia-gestion-efqm>

Las flechas subrayan la naturaleza dinámica del Modelo, mostrando que la innovación y el aprendizaje potencian la labor de los Agentes Facilitadores, dando lugar a una mejora de los Resultados (Martínez, 2003)

Como se ha mencionado anteriormente, a lo largo de la poca historia que ha tenido, el modelo EFQM ha sufrido variaciones en su puntuacion para ajustarlo a las necesidades actuales de las organizaciones al mercado. En la grafica 1 se hace una comparativa de las puntuaciones del Modelo en el año 2008 y 2010.

Gráfica 1: Comparación del peso atribuido a cada criterio 2008/2010



Fuente: Elaboración propia

En la grafica 1 se aprecia que la puntuacion de gran parte de los criterios se ha homogeneizado con el fin de dar equidad a todos los criterios del Modelo y preteniendo mostrar que cada aspecto en el que se actúa es importante para conseguir la maxima excelencia.

Los unicos dos criterios con una ponderación mayor son *Resultados en Clientes* y *Resultados Clave*, lo que enfatiza su enfoque empresarial ya que la satisfacion del cliente sigue siendo un aspecto importante, así como el resultado final de los elementos claves para la organización (aquí se recogen precisamente los interese de los colectivos financieros).

2.2. El esquema REDER

Para establecer los Atributos de Excelencia, el Modelo EFQM de Excelencia se basa en el Esquema Lógico REDER (*Resultados-Enfoque-Despliegue-Evaluación-Revisión*). Usando este esquema se consigue una acción de carácter circular, con la que se va añadiendo y asentando sucesivamente los logros conseguidos y se progresa definiendo nuevas áreas de mejora.

Ilustración 2: Esquema REDER



Fuente: <http://www.clubexcelencia.org/modelo-efqm>

Por lo tanto, el esquema REDER añade al Ciclo PDCA la necesidad de contar con unos resultados o indicadores para que llevemos a cabo la evaluación.

Resultados es lo que la organización consigue. En una organización excelente, los resultados muestran tendencias positivas y/o buen rendimiento sostenido. *Enfoque* es lo que la organización planifica hacer y las razones para ello. En una organización excelente, el enfoque estará sólidamente fundamentado, es decir, tiene una lógica clara centrada en las necesidades actuales y futuras de la organización. *Despliegue* es lo que la organización realiza para poner en práctica sistemáticamente el enfoque. *Evaluación* y *Revisión* es lo que la organización hace para revisar y mejorar el enfoque y su despliegue. En una organización excelente, el enfoque y su despliegue serán medidos periódicamente y se realizará un aprendizaje.

3. Trabajo en campo

3.1. T & Z Formación

T&Z formación es una agencia privada de colocación que ejerce el labor de acompañamiento, asesoramiento y apoyo en la búsqueda de empleo a través de sus servicios de orientación, formación y selección de personal.

Su actividad principal es el diseño, la impartición y la gestión de la formación para el empleo y formación privada, siguiendo metodología presencial, tele formación y distancia en las áreas de informática, comunicaciones, idiomas y gestión empresarial. Es una PYME aragonesa constituido en 1996 por Ángel Gracia Abad y Joaquín Leal.

La misión de la organización tal y como lo describe su gerente es *“el diseño, la implantación de planes de formación no reglada, ocupacional, continua y privada siguiendo metodología presencial, aula abierta, e-learning y distancia”* (Garcia, 2014)

La visión es ser referente en Aragón, como empresa de formación de calidad estableciendo y manteniendo relaciones satisfactorias y mutuamente beneficiosas con todas las parte interrelacionadas con la empresa (clientes, personas, aliados, sociedad y socios) en cumplimiento de su mision a traves del aprendizaje constante, la mejora continua y asuncion de sus valores.

T&Z Formación S.L., nació con el objetivo de acercar las nuevas tecnologías emergentes a la Sociedad. Fue el primer Centro de Formación en Aragón que implantó la Metodología Multimedia, surgió como especialista en informatica y nuevas tecnologias. Actualmente ha ampliado su oferta formativa por la demanda de las empresas y particulares y su búsqueda interna a otros sectores como, Administración y Gestión Empresarial, Idiomas, Comercio y Marketing, y Salud, mediante acuerdos con los mejores especialistas en sus áreas específicas.

A continuación se presenta la situacion economica y financiera de la organización que ilustre la situación y evolucion de la empresa en los últimos años. Para comenzar el resultado de ejercicio es una gran referente de la situacion que goza una organización asi como su balance.

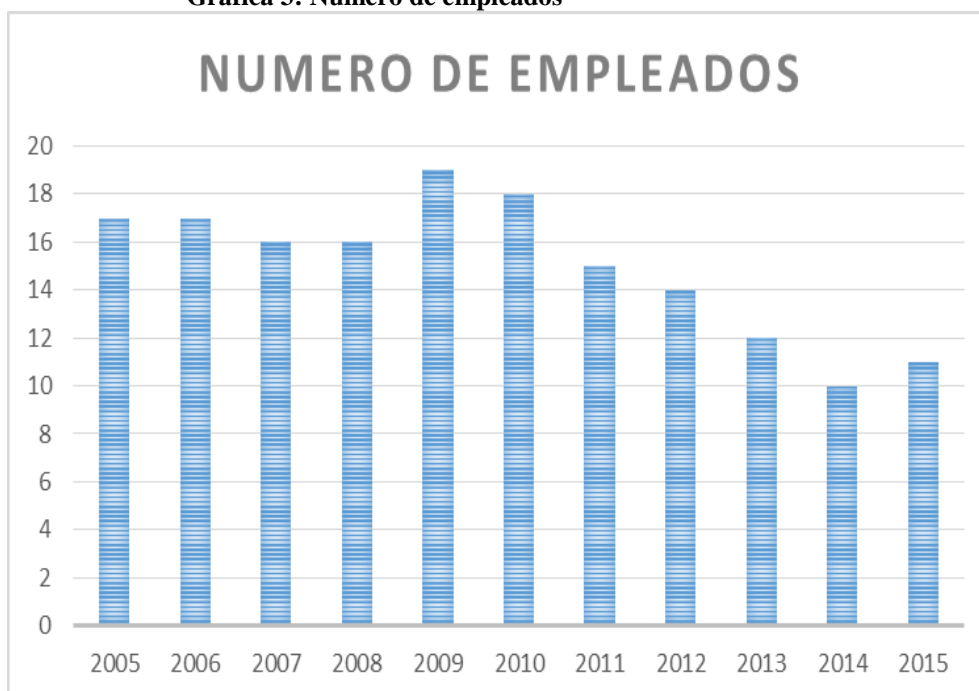
La evolución del resultado del ejercicio en los últimos 10 años se recoge en la gráfica 2. Además del descenso en la cifra correspondiente al año 2009, se observa un descenso drástico y sostenido a partir del ejercicio 2012, precedido de una caída importante de los beneficios ya en el año 2011. La justificación de esta evolución se corresponde con el descenso de la oferta de cursos de formación del Inaem que es la principal organización con la cual trabaja la empresa.



Fuente: Elaboración propia con datos de SABI

El promedio de empleados de la organización en los últimos 10 años es de 15. De 2005 a 2008 el número de trabajadores se mantiene estable. En 2009 debido a las previsiones de la empresa estudiando su evolución realizan más contratación por lo que hay mayor número de trabajadores y correspondiente a la evolución del resultado de ejercicio el número de trabajadores va disminuyendo desde entonces hasta alcanzar los 10 trabajadores en 2014. Actualmente la empresa cuenta con 12 trabajadores.

Gráfica 3: Número de empleados



Fuente: Elaboración propia con datos de SABI

Gráfica 4: Rentabilidad económica

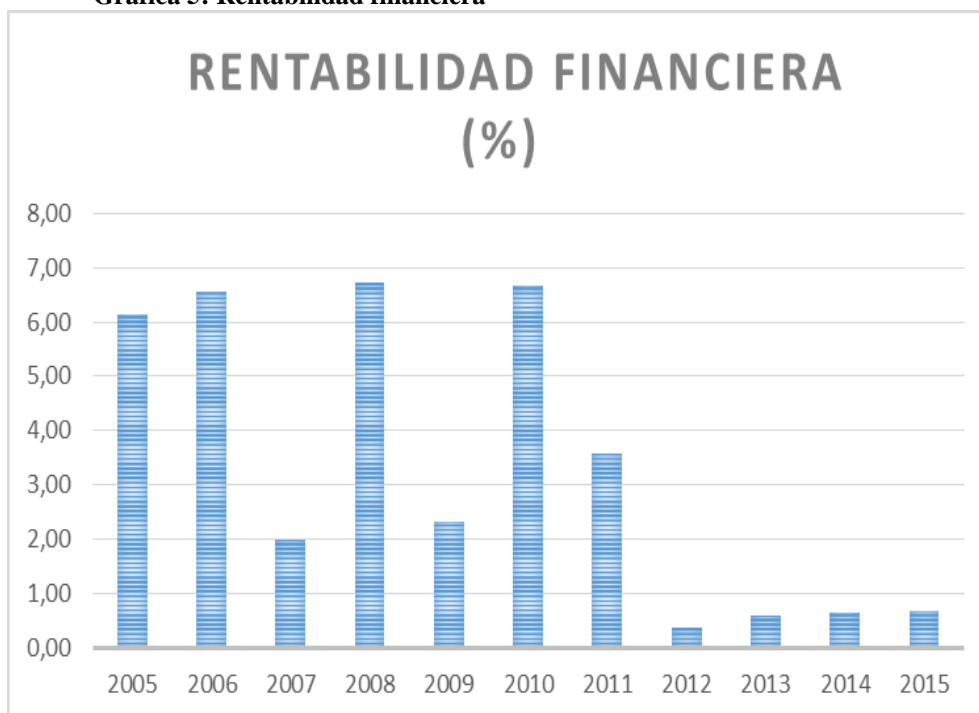


Fuente: Elaboración propia con datos de SABI

La evolución de la rentabilidad financiera de la organización de los últimos 10 años se recoge en la gráfica 5. En los años 2005 y 2006 se aprecia una subida progresiva de la rentabilidad financiera fruto de la buena gestión y los cursos asignados a la organización por parte del Inaem. Hay un descenso notable en el año 2007 pero rápidamente se recupera en el año siguiente, se repite la misma evolución en el año 2009 y 2010 respectivamente debido a crisis económica. En el año 2012 la rentabilidad

financiera se encuentra muy por debajo de la media de los años anteriores ya que los cursos concedido por Inaem se reduce drasticamente sumado a la indisponibilidad de alumnos a realizar los cursos. Progresivamente en los años posteriores se aprecia una tendencia alcista de la rentabilidad financiera. Tanto la rentabilidad financiera como la rentabilidad economica presente la misma evolucion a lo largo de los años y por consiguiente las mismas causas.

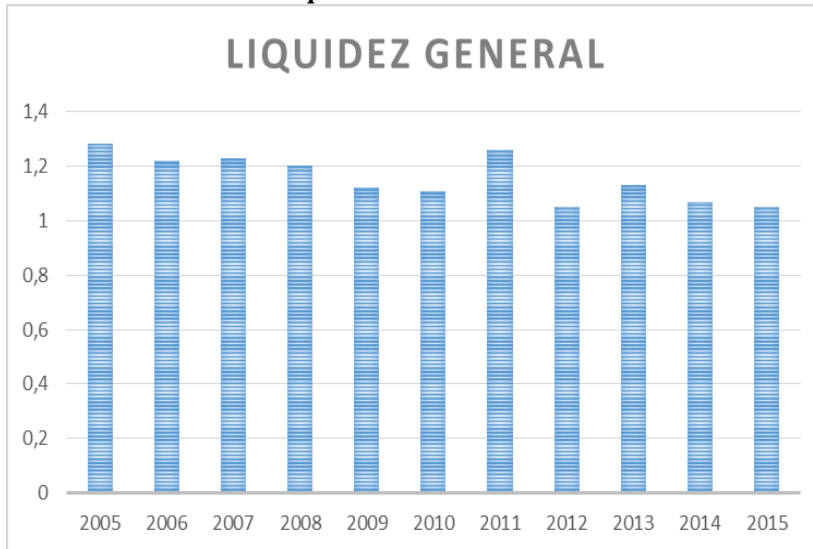
Gráfica 5: Rentabilidad financiera



Fuente: Elaboración propia con datos de SABI

El ratio de liquidez general permite conocer si la empresa es capaz de generar los activos liquidos suficientes para hacer frente a sus compromisos de pago. T & Z Formación presenta ratios de liquidez durante la ultima decada por encima de 1 lo que muestra su solidez para hacer frente a sus compromisos de pagos. En la grafica se nota una ligera tendencia bajista al final pero que no ha afectado en gran medida a su liquidez ya que todavia esta por encima de 1.

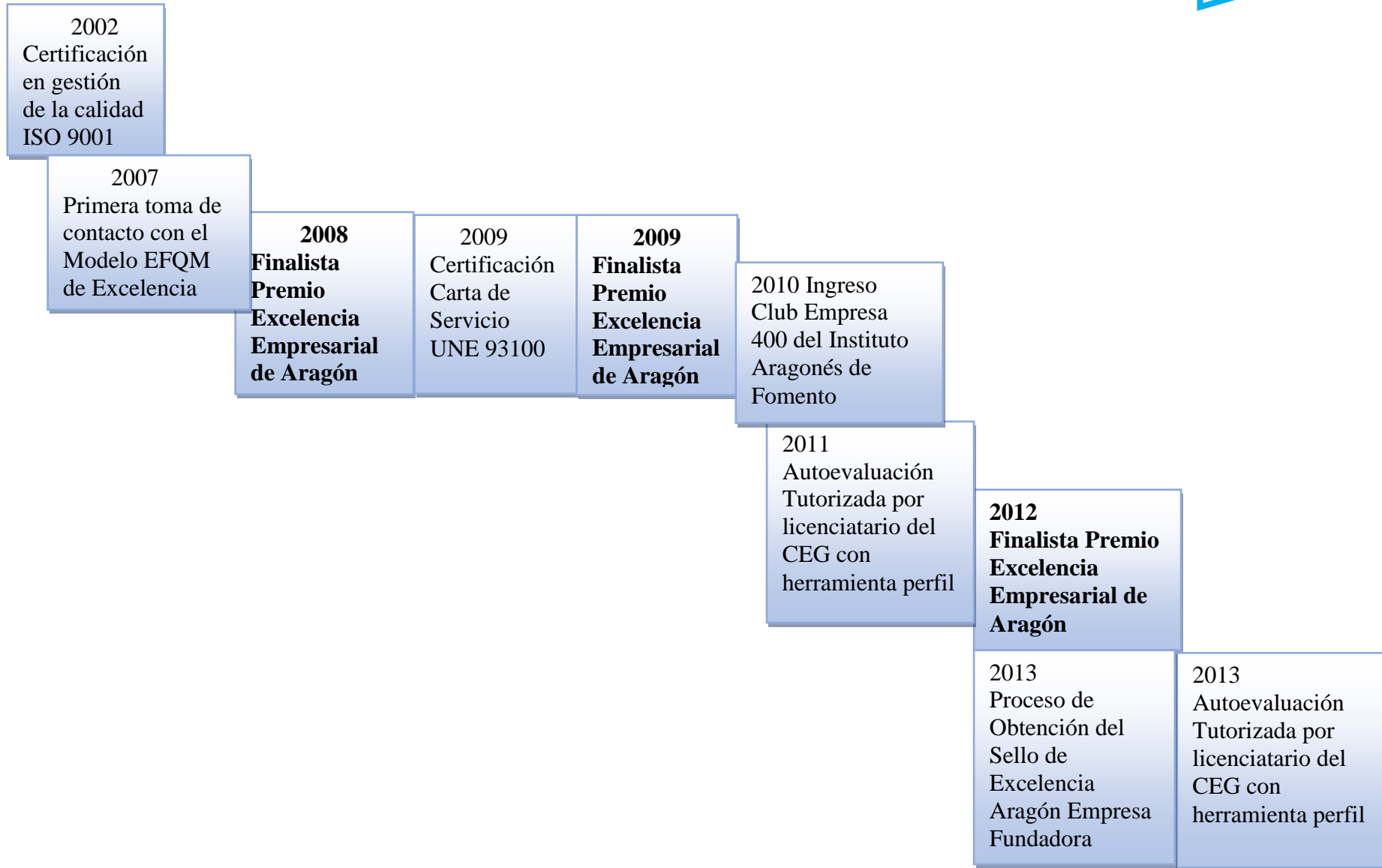
Gráfica 6: Liquidez General



Fuente: Elaboración propia con datos de SABI

Hay que hacer hincapie en que, aunque el resultado de ejercicio de la organización no sea muy elevado como otras muchas empresas los lideres de la organización no estan muy alarmados por ello. Esto es debido a que la organización aun seiendo una empresa privada no tiene como objetivo por excelencia la maximizacion de sus beneficios sino la formacion no reglada, continua y privada de la sociedad para la integracion de ellos en el mundo laboral.

Cronograma Evolutivo del Camino hacia la Excelencia de T&Z



3.2. T & Z Formación camino a la Excelencia

En 2007 la empresa tuvo su primera toma de contacto con el Modelo EFQM de excelencia al implementar el Modelo EFQM en su organización como referente para la gestión.

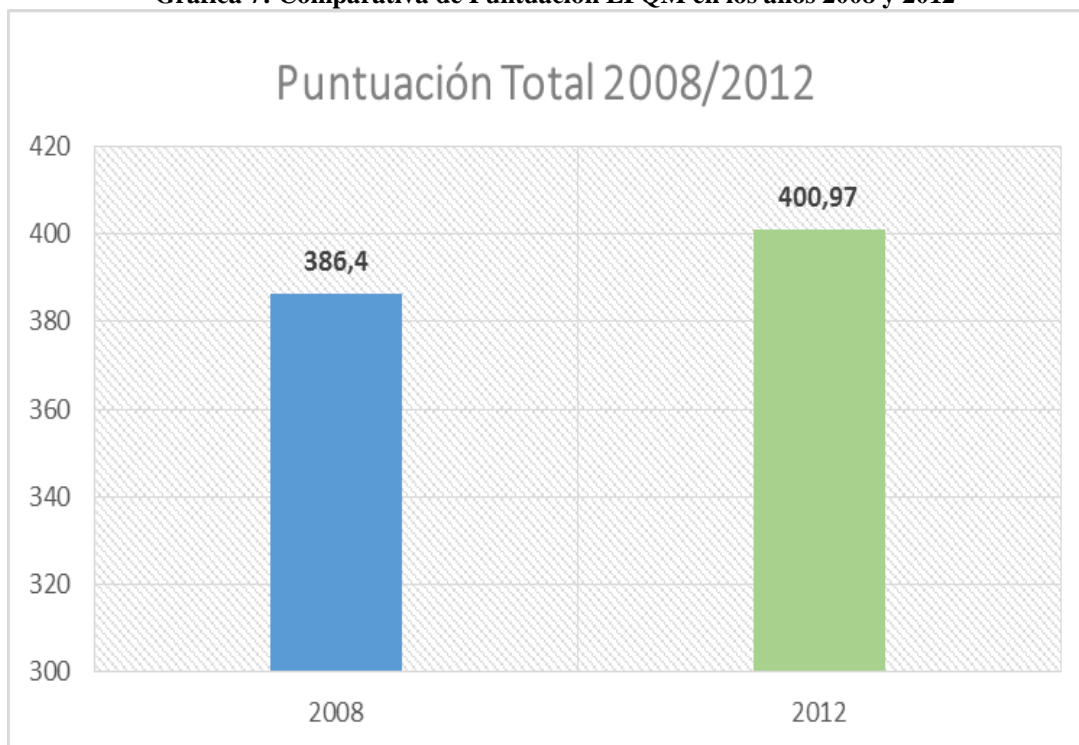
En 2008 logra ser finalista del premio Excelencia Empresarial en Aragón, obteniendo así su primer reconocimiento EFQM. En el año 2012 vuelve a presentarse al Premio Aragonés y es finalista de nuevo, superando en este caso los 400 puntos, que le permite optar al Sello Aragón Empresa (antiguo Club 400).

El periodo seleccionado para analizar la evolución de la empresa en la gestión de los diferentes aspectos recogidos en el Modelo EFQM de Excelencia es el comprendido entre los dos hitos señalados anteriormente: Las correspondientes presentaciones al Premio Aragonés a la Excelencia en las ediciones de 2008 y 2012.

En primer lugar, se realiza un análisis general de la evolución de la empresa desde un enfoque global y, posteriormente, se centra la atención en valorar la evolución de la empresa en la gestión de los aspectos concretos recogidos en cada uno de los criterios del modelo.

Como se ha señalado, desde una perspectiva global, en los 4 años transcurridos entre las ediciones del 2008 y 2012, la empresa logra superar ligeramente el umbral de los 400 puntos lo que implica el haber alcanzado unos niveles más que notables de compromiso con la filosofía, principios y prácticas de la Excelencia Empresarial (véase grafica 7). Una vez constatada la evolución positiva de la empresa en términos globales, se profundiza en la evolución concreta de cada uno de los criterios del Modelo EFQM de Excelencia (véase grafica 8).

Gráfica 7: Comparativa de Puntuación EFQM en los años 2008 y 2012

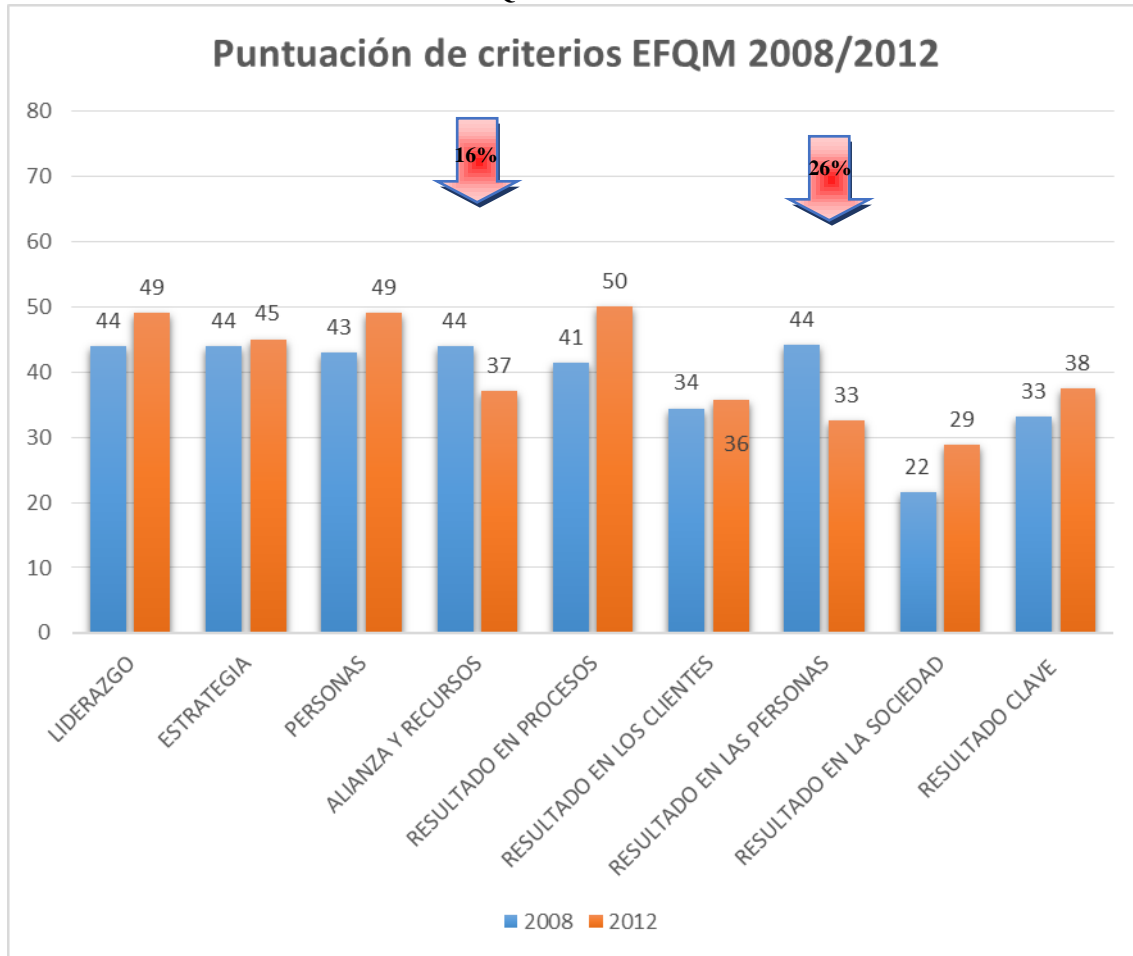


Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la gráfica 8, la organización ha mejorado ligeramente en la mayor parte de los criterios del Modelo. Sin embargo, lo más destacable es el pronunciado descenso en las valoraciones de dos de los criterios del Modelo (*Alianzas y Recursos* con un descenso superior al 15 %, y *Resultados en las Personas* con una caída superior al 25%). Estos pronunciados descensos justifican la necesidad de centrar la atención en analizar las causas y circunstancias que puedan haber impulsado semejante caída en la valoración de los aspectos recogidos en ambos criterios.

De cara a la gestión de la empresa, si ésta desea consolidar a largo plazo su posición por encima de los 400 puntos necesariamente debe solventar las carencias que le han hecho retroceder, tanto en la valoración de los aspectos relativos a la gestión de sus alianzas y recursos, como en la valoración de los resultados alcanzados en el colectivo de empleados.

Gráfica 8: Puntuación EFQM 2008/2012



Fuente: Elaboración propia

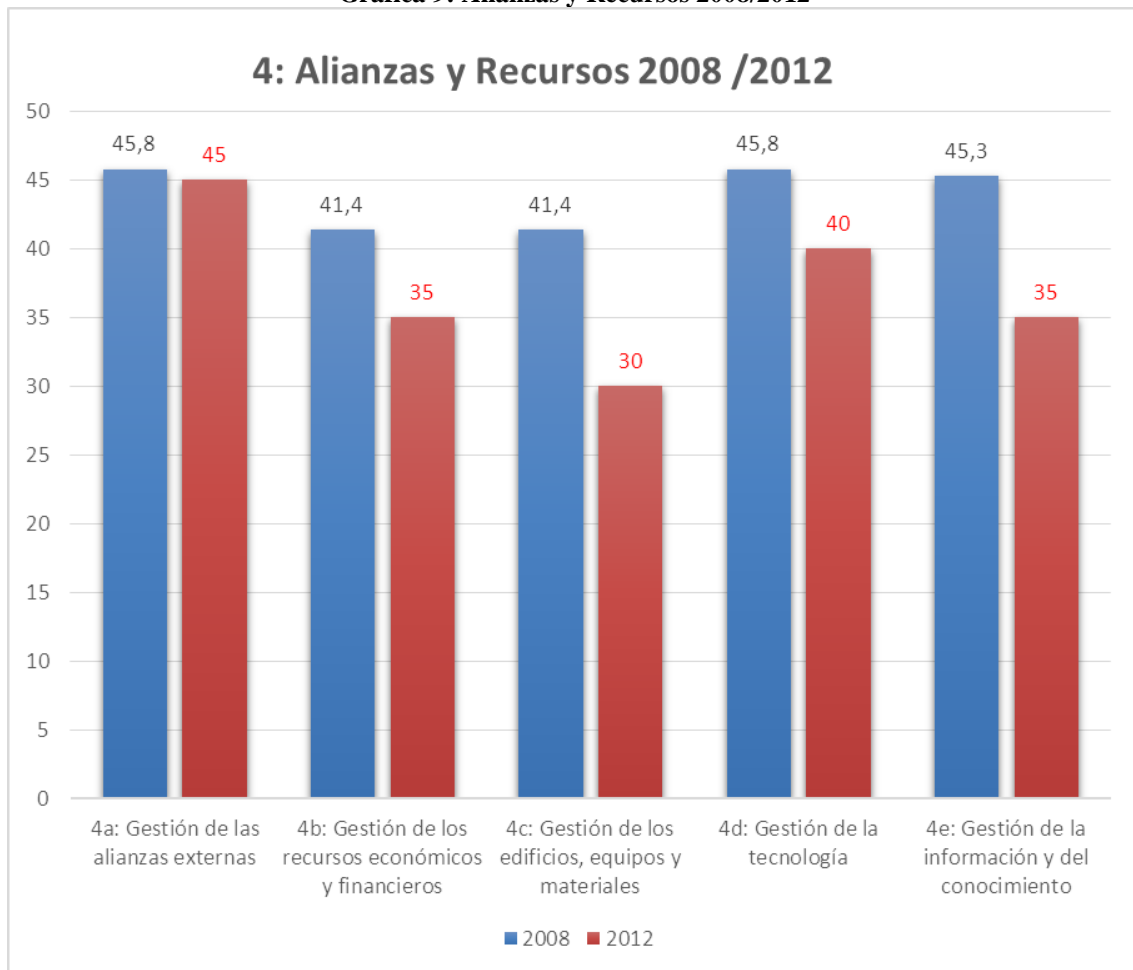
A continuación se va a proceder a analizar de los dos criterios cuya evolución ha sido especialmente negativa:

3.3. Criterio 4: Alianzas y Recursos

Las Organizaciones Excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, proveedores y recursos internos, para apoyar el despliegue y ejecución de la estrategia general y sus políticas de apoyo, así como para lograr el eficaz funcionamiento de sus procesos. De la misma forma, se aseguran de gestionar eficazmente su impacto social y ambiental.

Como se ha indicado con anterioridad, el criterio *Alianzas y Recursos* ha tenido un descenso de puntuación superior al 15% en el intervalo de tiempo analizado. En la gráfica 9 se muestra la comparativa de las puntuaciones en cada uno de los subcriterios de dicho criterio en los años 2008 y 2012.

Gráfica 9: Alianzas y Recursos 2008/2012



Fuente: Elaboración propia

Los subcriterios analizados se analizan con profundidad a continuación:

3.3.1. Subcriterio 4a): Gestión de las alianzas externas

En este subcriterio se incluye qué hace la organización para:

- Identificar las oportunidades de los partners clave y las oportunidades de establecer alianzas estratégicas en línea con la política y estrategia.
- Estructurar las relaciones con los partners para crear valor y maximizarlo
- Establecer alianzas en la cadena logística que añadan valor a los clientes.
- Identificar las competencias clave de los partners y aprovecharlas para apoyar el desarrollo mutuo.

- Asegurar que la cultura de la organización con la que se establece una alianza es compatible con la propia.
- Suscitar sinergias trabajando juntos para mejorar procesos y añadir valor a la cadena cliente/proveedor.

Este subcriterio apenas ha sufrido cambios en la valoración en términos globales en el que se aprecia un descenso inferior a un punto (véase gráfica 9). La grafica 10 recoge la evolución respecto a los conceptos recogidos en la matriz REDER. El descenso más significativo, de 5 puntos, tiene lugar en los aspectos de Evaluación y Revisión.

Gráfica 10: Subcriterio 4a: Gestión de las alianzas externas 2008/2012



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los aspectos de gestión referentes a este subcriterio, destacar que las alianzas por T&Z Formación le reportan valor y beneficio. Generan valor desde su origen y están orientadas al negocio. Destaca la red nacional de formación y consultoría de RRHH de la que son representantes para Aragón, o acuerdos comerciales con otros dos centros locales para el negocio de la formación, así como central de compras y de mantenimiento compartido con ambos. Su alianza tecnológica (Microsoft IT Academy)

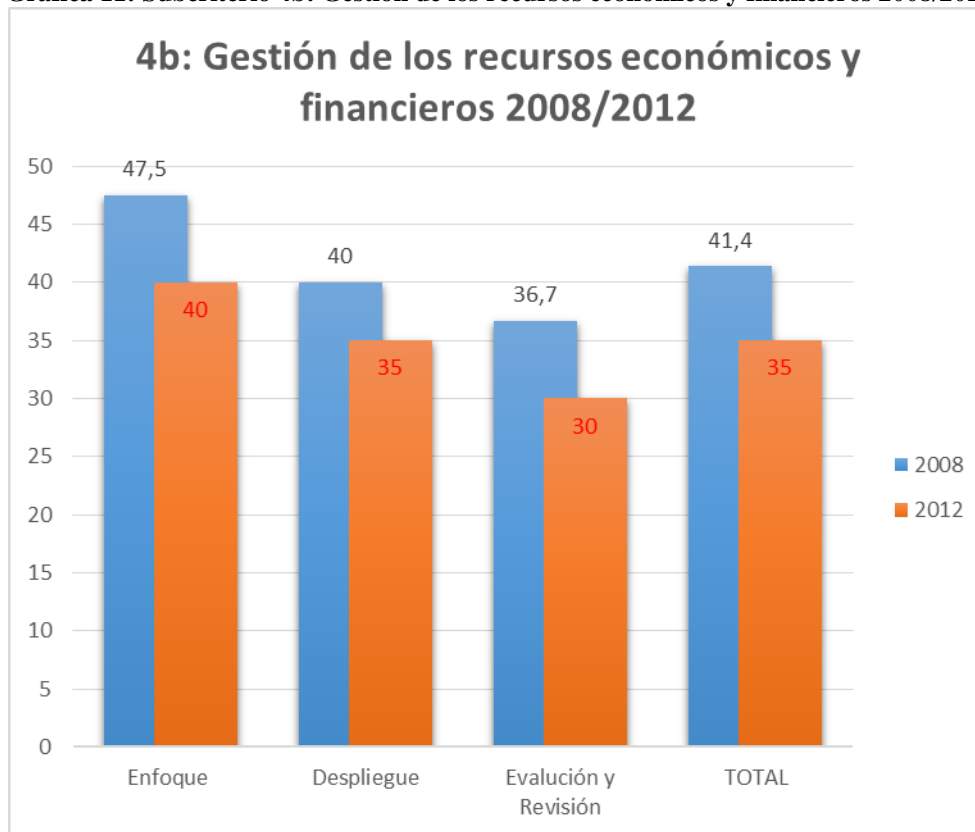
es acorde a su misión que le permiten la exclusiva local de formación certificada Microsoft Advanced. Sin embargo en 2012 no se aprecia un interés en los resultados clave que aportan dichas alianzas. No realizan una clasificación de las alianzas diferenciándolos estratégicamente como lo hacían en 2008, donde especificaban la diferencia entre las alianzas territoriales, societarias, metodológicas, técnicas y logísticas. En 2012 tienden a valorar todas las alianzas de forma conjunta sin diferenciarlas cuando obviamente cada una aporta un valor a la organización. Este es un aspecto que debiera corregirse en el futuro.

3.3.2. Subcriterio 4b): Gestión de los recursos económicos y financieros

En este subcriterio incluye qué hace la organización para:

- Desarrollar e implantar estrategias y procesos económicos y financieros en apoyo de la política y estrategia.
- Diseñar la planificación económica y financiera y sus informes para desplegar en cascada las expectativas financieras de los grupos de interés a lo largo de la organización. • Establecer los sistemas adecuados de informes.
- Evaluar las inversiones y desinversiones en activos tangibles e intangibles.
- Emplear mecanismos y parámetros económicos y financieros para garantizar una estructura de recursos eficaz y eficiente.
- Desarrollar e introducir metodologías que permitan gestionar los riesgos económicos y financieros en los niveles adecuados de la organización.
- Establecer e implantar, en los niveles adecuados, los procesos clave para el gobierno de la organización.

Gráfica 11: Subcriterio 4b: Gestión de los recursos económicos y financieros 2008/2012



Fuente: Elaboración propia

Como se ha mostrado en la gráfica 9, el descenso de puntuación en este subcriterio ha sido superior a los 6 puntos. La gráfica 11 ilustra cómo el descenso de puntuación se extrapola a todos los elementos de la matriz REDER.

Las menores valoraciones en este subcriterio en 2012 respecto a 2008 se debe por una parte a:

- La crisis económica existente en el periodo. La gestión de los recursos financieros y económicos ha sido delicada y compleja ya que la crisis económica ha traído consigo un descenso en la demanda de las acciones formativas (principal fuente de ingresos de la organización) así como en la emisión de cursos de formación de su cliente principal (Inaem). Por lo tanto se trata de un periodo con ingresos escasos y por consiguiente recursos limitados que gestionar. Hay una caída prevista de facturación de 957.000 € en 2011 a 600.000€ en 2012.

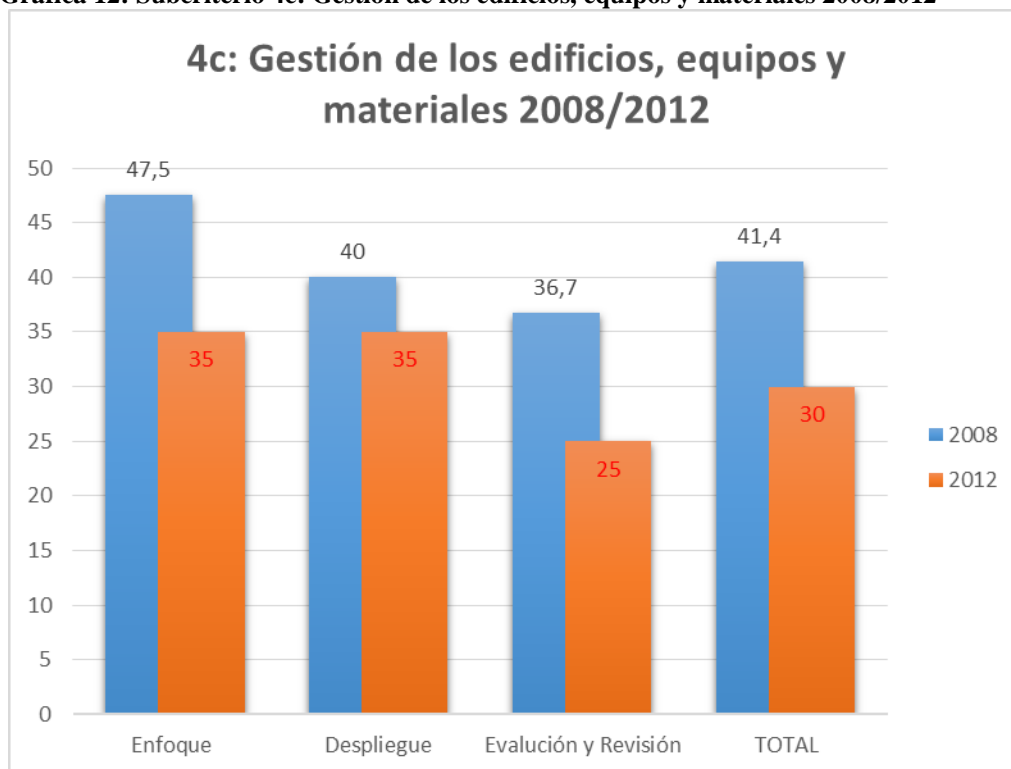
- Por otra parte, el gran objetivo establecido por la organización que consiste en minimizar su dependencia de su cliente institucional por excelencia, el INAEM. Este objetivo no se consigue ya que este cliente representa el 58% de su negocio, creando una concentración de riesgo alrededor de este cliente. Es mínimo el porcentaje de negocio que representan las actividades extraescolares, y decae el porcentaje de negocio que representan los alumnos de cursos multimedia, cuando el objetivo estratégico es depender menos de la formación subvencionada (Inaem). Igualmente decae el porcentaje de negocio que representan las alianzas.

3.3.3. Subcriterio 4c): Gestión de los edificios, equipos y materiales.

En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para:

- Desarrollar una estrategia de gestión de edificios, equipos y material que apoye la política y estrategia de la organización.
- Gestionar el mantenimiento y uso de los activos para mejorar el rendimiento total de su ciclo de vida.
- Gestionar la seguridad de los activos.
- Medir y gestionar cualquier impacto negativo de los activos de la organización en la comunidad y las personas de la organización (incluyendo cuestiones ergonómicas, de higiene y seguridad).
- Utilizar los recursos de la organización de forma que no dañen el medio ambiente durante el ciclo completo de vida de un producto.
- Optimizar los inventarios de material.
- Optimizar el consumo de los suministros (gas, electricidad y agua).
- Disminuir y reciclar los residuos.
- Minimizar cualquier impacto global adverso de los productos, de la elaboración de los mismos y de los servicios.
- Optimizar el uso del transporte

Gráfica 12: Subcriterio 4c: Gestión de los edificios, equipos y materiales 2008/2012



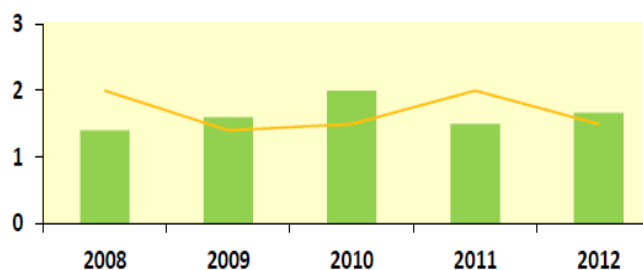
Fuente: Elaboración propia

Tal y como se recogía en la gráfica 9, el descenso de puntuación en este subcriterio supera los 10 puntos, siendo el mayor en este criterio. Los elementos REDER del subcriterio expuestos en la gráfica 12 muestra la misma tendencia con el descenso de los elementos por encima de los 10 puntos en casi todos los elementos.

T&Z Formación ha documentado mediante procedimientos, las normas de actuación en relación a la gestión de los edificios, equipos y materiales. Ha desarrollado actuaciones enfocadas a la gestión de los aspectos ambientales derivados de la actividad de T&Z Formación, como lo demuestra la distribución a todo el personal de una Guía Medioambiental con Buenos Usos, la introducción de los medios necesarios para una adecuada gestión de sus residuos y el establecimiento de medidas para optimizar el consumo de suministros. Aunque se han definido normas de actuación para la gestión de los edificios equipos y materiales, no se han sistematizado en todos los casos métodos para el correcto uso de los mismos por parte de alumnos con discapacidades.

Las causas del descenso de las puntuaciones residen en:

Gráfica 13: Formación e impresión por hora formación



FOTOCOPIAS E IMPRESIÓN POR HORA FORMACIÓN

Unidades	2008	2009	2010	2011	2012
Valor	1,4	1,6	2	1,5	1,66
Objetivo	2	1,4	1,5	2	1,5

1. El incumplimiento de algunos de los objetivos medioambientales establecidos por la organización como es el caso de 'fotocopias e impresión por hora formación' (véase grafica 13).

Fuente: Memoria de EFQM de T&Z Formación

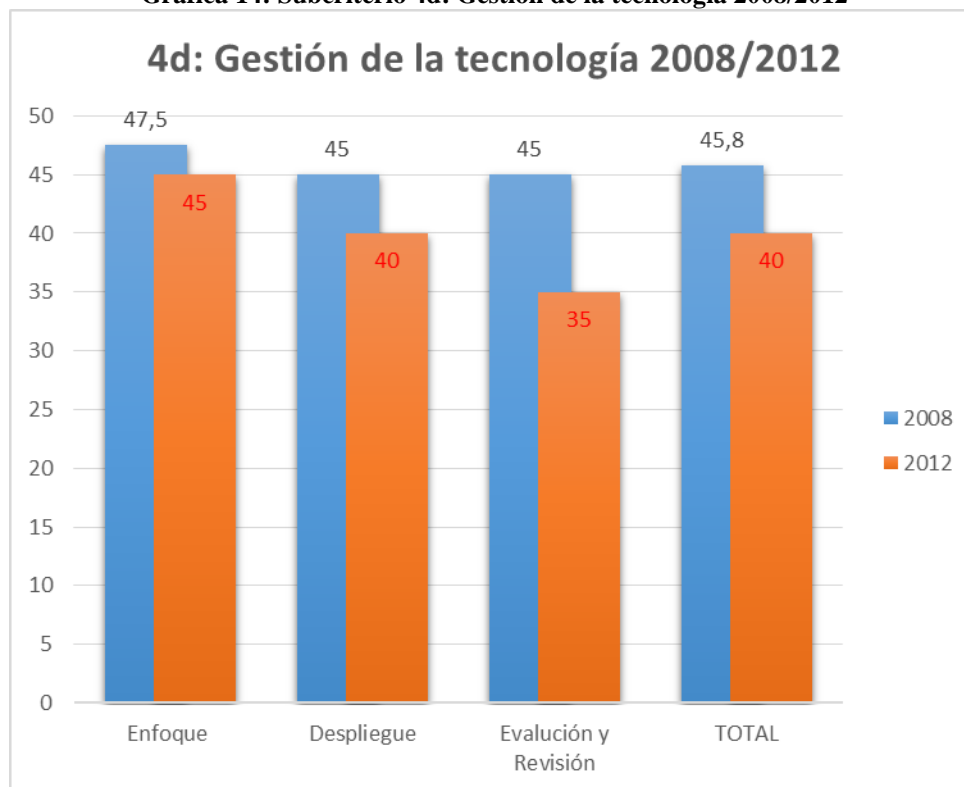
2. La revisión anual de las incidencias de mantenimiento se basa en un enfoque ISO procedimental, poco ágil dado su actividad tecnológica.

3.3.4. Subcriterio 4d): Gestión de la tecnología.

En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para:

- Desarrollar una estrategia de gestión de la tecnología que apoye la política y estrategia de la organización.
- Identificar y evaluar las tecnologías alternativas y emergentes a la luz de su impacto en la organización y la sociedad.
- Gestionar la cartera tecnológica incluida la identificación y sustitución de tecnología obsoleta.
- Explotar la tecnología existente.
- Desarrollar una tecnología innovadora y respetuosa con el medio ambiente (Por ejemplo; que ahorre energía y recursos, reduzca al mínimo los residuos y emisiones, y favorezca el reciclado y la reutilización).
- Utilizar las Tecnologías de la Información y Comunicación para apoyar y mejorar la eficacia de las actividades de la organización.
- Aprovechar la tecnología para apoyar la mejora.

Gráfica 14: Subcriterio 4d: Gestión de la tecnología 2008/2012



Fuente: Elaboración propia

El descenso de puntuación en este subcriterio es de 5 puntos (véase grafica 9), uno de los descensos más bajos en este criterio. La evaluación y revisión es el elemento REDER donde más se nota el descenso en este subcriterio (véase grafica 14)

La empresa soporta una alta competencia tecnológica, lo que permite desarrollos individualizados que apoyan la realización de algunos de los procesos de la organización, por ejemplo, valoración de alumnos en las Acciones Formativas online. Sin embargo la revisión anual de las incidencias de mantenimiento parece un enfoque básico de procedimiento ISO, lo que se considera poco ágil dado el ámbito de desarrollo tecnológico de la empresa. Basado en la evaluación y revisión del criterio la empresa no presenta resultados fruto de las mejoras de componente técnico/tecnológico aunque se intuye que sí, y por ello se produce un gran descenso respecto a los otros elementos REDER.

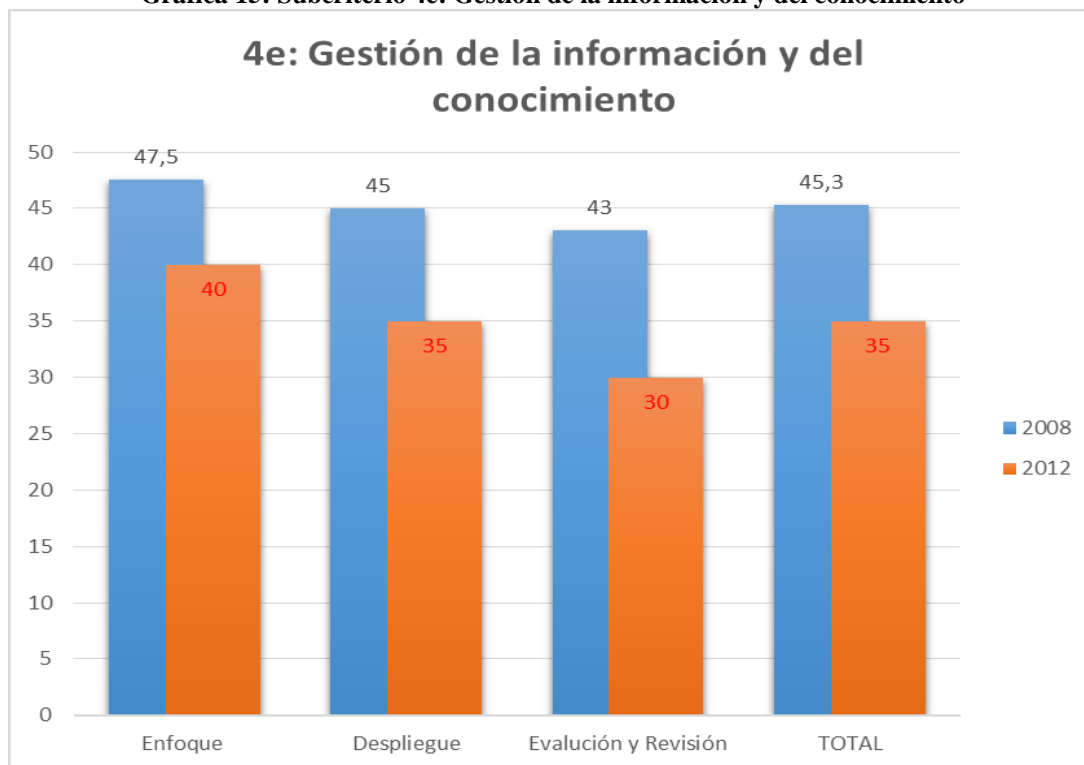
3.3.5. Subcriterio 4e): Gestión de la información y del conocimiento

En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para:

- Desarrollar una estrategia de gestión de la información y el conocimiento que apoye la política y estrategia de la organización.
- Identificar los requisitos de información y conocimiento de la organización.
- Recoger, estructurar y gestionar la información y el conocimiento en apoyo de la política y estrategia.
- Proporcionar a usuarios internos y externos un acceso adecuado a la información y a los conocimientos relevantes.
- Utilizar la tecnología de la información para apoyar la comunicación e información interna y la gestión del conocimiento.
- Garantizar y mejorar la validez, integridad y seguridad de la información.
- Cultivar, desarrollar y proteger la propiedad intelectual que sólo posee la organización, para maximizar su valor para el cliente.
- Tratar de adquirir, incrementar y utilizar el conocimiento de forma efectiva.
- Generar en la organización un clima de innovación y creatividad mediante el uso de los recursos adecuados de información y de conocimiento.

Tal y como venía recogido en la gráfica 9, la evolución negativa de este subcriterio se traducía en un descenso ligeramente superior a los 10 puntos. La grafica 15 expone como el descenso de puntuación se extrapola a los diferentes elementos de la matriz REDER en unos valores en torno a los 10 puntos en todos los casos.

Gráfica 15: Subcriterio 4e: Gestión de la información y del conocimiento



Fuente: Elaboración propia

La capacidad de la GCT (Gestión de Calidad Total) para generar riqueza descansa en su capacidad de promover la creación y la utilización eficaz de conocimientos específicos valiosos en todos los niveles de la organización. (Wruck y Jensen, 1998). Tal y como se deduce de las evaluaciones externas, la empresa presenta una evolución negativa en uno de los aspectos clave de la GCT, lo que puede derivar en una gestión inadecuada de los problemas de información o coordinación que se traduce en la aparición de ineficiencias que repercuten negativamente en los resultados de la empresa. Siguiendo a Milgrom & Roberts (1992), los costes de transacción que se derivan de la coordinación mediante jerarquías son: los costes derivados de transmitir la información (inicialmente dispersa y necesaria para la determinación de un plan eficiente); los costes de uso de la información (para determinar el plan que será implementado); y los costes de comunicación (de los diferentes planes a los distintos responsables de su ejecución). Estos costes no solo hacen referencia a los costes directos de acumular y transmitir información, sino también a los costes de retrasos debidos a que la comunicación y la determinación del plan requiere mucho tiempo. La propia comunicación por su parte

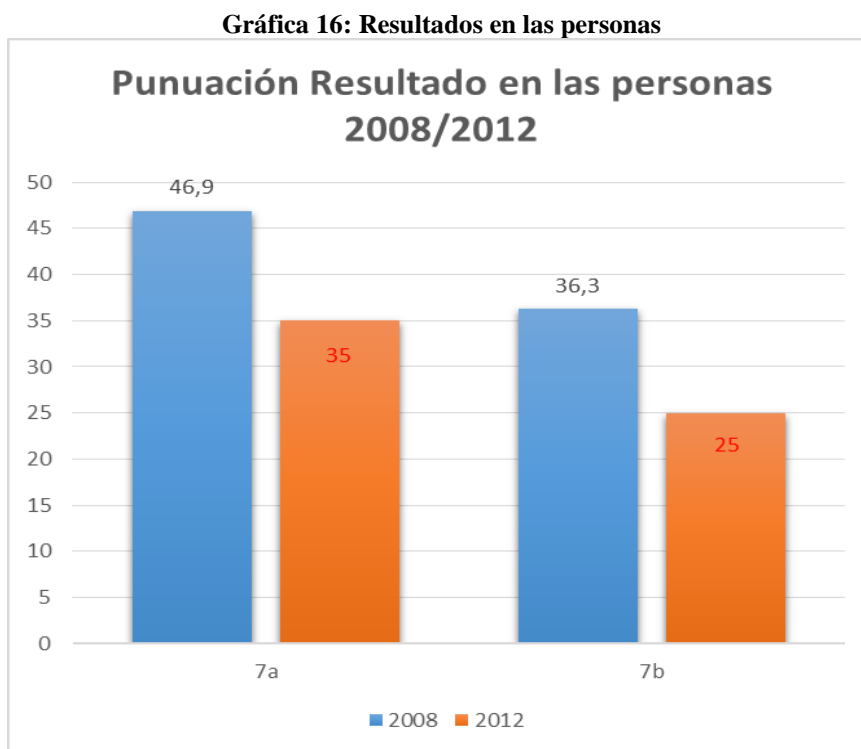
puede ser imperfecta por lo que también surgen costes por falta de ajuste, debido a que quienes han de tomar las decisiones no disponen de información completa y veraz. Quizá en T&Z Formación la toma de decisiones esté demasiado centralizada en los niveles superiores de la jerarquía organizacional lo que impediría el aprovechamiento de los conocimientos específicos presente en los niveles inferiores de la organización. Por tanto, sería aconsejable, de cara a fomentar la eficiencia, un incremento del nivel de participación de los niveles inferiores en los procesos de toma de decisiones (Wruck & Jensen, 1998).

3.4. Criterio 7: Resultados en las personas

El segundo de los criterios donde se ha apreciado una evolución negativa ha sido en “Resultados en las personas”. Tal y como recoge la propia EFQM, las Organizaciones Excelentes:

- Desarrollan y acuerdan un conjunto de indicadores de rendimiento y resultados finales, basado en las necesidades y expectativas de las personas, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia y políticas de apoyo.
- Establecen objetivos claros para los Resultados Clave en Personas basándose en sus necesidades y expectativas y en línea con la estrategia escogida.
- Demuestran *Resultados en las Personas* positivos o sostenidos durante al menos 3 años.
- Entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados tendrán sobre otros indicadores de rendimiento y resultados relacionados.
- Anticipan el rendimiento y resultados futuros.
- Entienden cómo se comparan los *Resultados Clave* en Personas con los de organizaciones similares y, donde sea relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos.
- Segmentan los resultados para entender las necesidades y expectativas de grupos específicos de personas.

Las puntuaciones obtenidas por la empresa en cada uno de los dos subcriterios se recogen en la gráfica 16, reflejándose un descenso significativo tanto en lo que hace referencia a las Percepciones (7a), como a los Indicadores de rendimiento (7b).



Fuente: Elaboración propia

A continuación se presentan los análisis en profundidad de cada subcriterio:

3.4.1. Subcriterio 7a): Percepciones

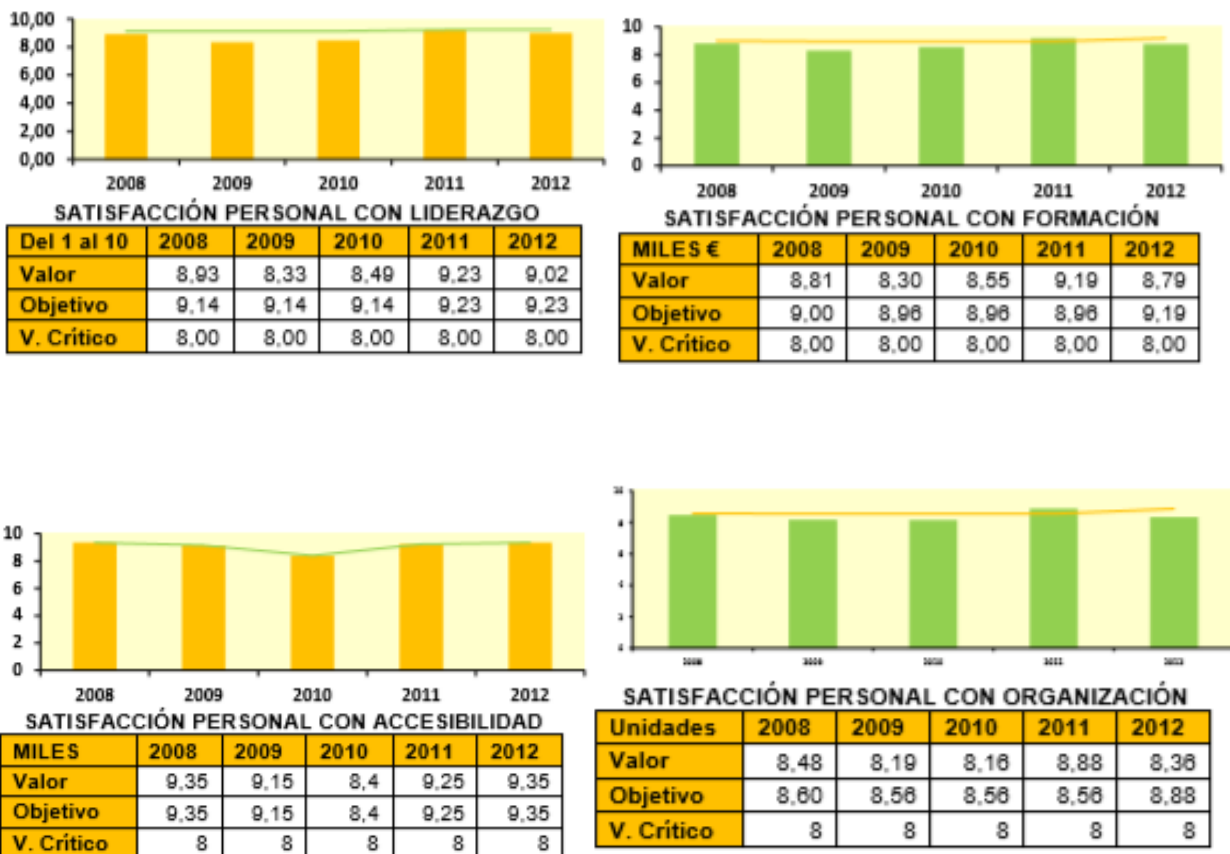
Este subcriterio hace referencia a las percepciones que de la organización tienen las personas que la integran. Pueden obtenerse de una serie de fuentes como, por ejemplo, encuestas, grupos focales, entrevistas y evaluaciones del desempeño. Estas percepciones de las personas deben dejar claro qué opinan éstas sobre la eficacia del despliegue y ejecución de la estrategia de recursos humanos, sus políticas de apoyo y sus procesos, Según el objeto de la organización, estas medidas pueden centrarse en:

- Satisfacción, implicación y compromiso,
- Orgullo de pertenencia y realización de su trabajo.
- Liderazgo y gestión.
- Establecimiento de objetivos, gestión de competencias y del rendimiento.
- Formación y desarrollo de carreras,

- Comunicación eficaz

Las gráficas ilustrados en conjunto en la gráfica 17 representan los resultados presentados por la organización en sus memorias al Premio Aragonés a la Excelencia en el año 2012. Se observa que los objetivos y los valores críticos establecidos por la organización tienen una tendencia lineal plana con carácter interanual en muchos parámetros como el caso de satisfacción personal con formación, organización, liderazgo y accesibilidad de la dirección. Todo ello indica que la organización a lo largo de los años analizados se ha estancado, ya que no se impone objetivos superiores a los que espera cumplir. Es decir, que no presenta ningún avance en estos aspectos para la buena gestión del personal, se propone los mismos objetivos de satisfacción año tras año. Esto implica un abandono de la filosofía de Mejora Continua lo cual es penalizado en las evaluaciones.

Gráfica 17: Subcriterio 7A Percepciones



Fuente: Memoria EFQM de T&Z formación

3.4.2. Subcriterio 7b) Indicadores de rendimiento

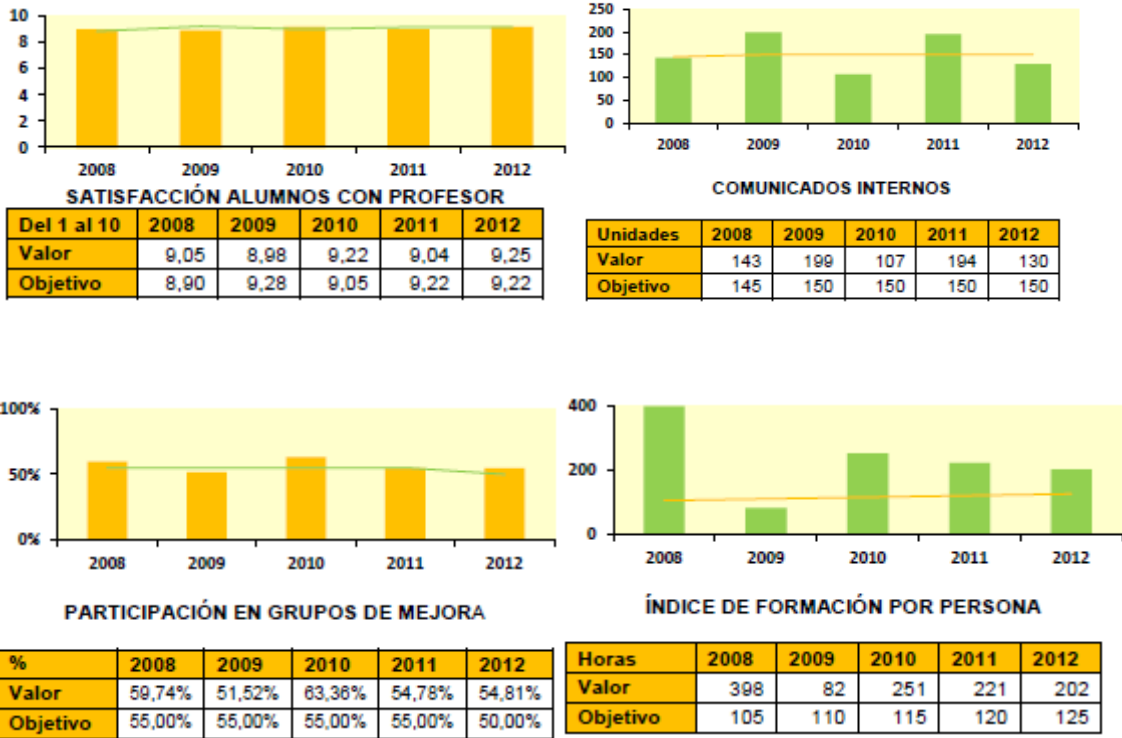
Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento de la gestión de las personas y para predecir sus percepciones. Estos indicadores deben dar una idea clara de la eficacia y eficiencia del despliegue y ejecución de la estrategia de recursos humanos, sus políticas de apoyo y sus procesos.

Según el objeto de la organización, estas medidas pueden centrarse en:

- Implicación y compromiso.
- Establecimiento de objetivos, gestión de las competencias y del rendimiento,
- Resultados de la gestión del liderazgo.
- Formación y desarrollo de carreras.
- Comunicación interna.

La gráfica 18 sintetiza la evolución de los principales indicadores. Se observa que respecto a 2008 decae el número de horas de formación del personal. Según la entrevista realizada con la dirección, este decrecimiento es debido a que en 2008 se formó en todos los cursos al personal pero conforme avanzan los años esta formación les ha sido útil por lo que no ha sido necesario ningún exceso de formación. También persiste en este subcriterio la linealidad de los objetivos con carácter interanual, precisamente en el nivel de satisfacción de los alumnos con los profesores y en los grupos de mejora. Los objetivos de estos parámetros han permanecido estables a lo largo del periodo estudiado, lo que se puede entender como cierto abandono de la filosofía de mejora continua. Además, cabe destacar que en este subcriterio no constan valores críticos como en el subcriterio anterior, por lo tanto no ha sido posible elaborar ningún indicador de empeoramiento ni, consecuentemente, emprender acciones de mejora.

Gráfica 18: Subcriterio 7b indicadores de rendimiento



Fuente: Memoria EFQM T&Z Formación

4. Conclusiones e implicaciones para la organización

En una época de tantos cambios tecnológicos y organizativos, las empresas deben modificar sus planteamientos para afrontar los retos que les plantea este nuevo entorno. Esto les exige tener un modelo empresarial claro que determine las actuaciones a seguir para afrontar los nuevos retos con garantía de éxito. Y es lo que buscaba T&Z Formación cuando inicio su camino a la Excelencia.

T&Z Formación ha adoptado el modelo EFQM de Excelencia, basado en la filosofía, principios y prácticas de la Calidad Total, como referente para la gestión. Con este Modelo la empresa ha logrado poner a toda la organización a trabajar en la misma dirección con unos buenos resultados

La búsqueda de la Excelencia y el seguimiento de las mejores prácticas son la filosofía central y la función principal del Modelo EFQM. Los modelos de Excelencia impactan en el funcionamiento y ayudan a las organizaciones a alcanzar niveles altos de Calidad. Las organizaciones deben enfocar su misión hacia clientes tanto internos como externos. La dirección que quiere poner en práctica los modelos de Excelencia debería dirigirse hacia la supervisión y el liderazgo, el trabajo en sí mismo, la promoción y la influencia de variables como trabajo en equipo.

El trabajo ha centrado la atención en la evolución de la gestión de la empresa en su camino hacia la Excelencia. Comparando las valoraciones de la empresa en los diferentes criterios en los años 2008 y 2012, se constata la presencia de una mejora en casi todos los aspectos de gestión lo que ha permitido a la empresa superar el umbral de los 400 puntos.

Entre los principales logros de la empresa derivados de la adopción del Modelo EFQM destacan los siguientes:

- Establecer misión y visión acorde al core business de la organización.
- Estructurar la organización acorde a un centro de formación
- Identificar puntos fuertes y débiles en T&Z formación
- Decidir y planificar acciones de mejora
- Identificar claramente a sus grupos de interés
- Formación constante del personal y mayor profesionalización

- Diagnosticar la situación actual:
 - Se plantean distintas posiciones estratégicas. Estas posiciones están condicionadas por el punto de partida de la empresa y con las aportaciones de amenazas y oportunidades a medio y largo plazo y las debilidades y fortalezas del presente y el corto.
- Establecer un comité de innovación y de mejora de cara al futuro de la organización
- Establecer mecanismos de percepción de satisfacción y necesidades de los clientes
- Establecer un plan continuo de Benchmarking para conocer sus competidores
- Promover la cultura de la mejora continua
- Generar motivación y participación

A pesar de la mejora de la gestión en términos generales, hay una serie de aspectos donde la empresa ha sufrido cierto estancamiento. Se trata fundamentalmente de los aspectos vinculados directamente con la gestión de la información y conocimiento. Dichos aspectos son importantes puesto que se constituyen en la base de la capacidad de generación de riqueza de la GCT en términos económicos y organizacionales. Con el fin de incrementar la eficiencia en términos de generación de riqueza, se recomienda incrementar el nivel de participación de los empleados. Es decir, delegar en mayor medida los derechos de decisión sobre las personas que dispongan de información relevante en el proceso de toma de decisiones, reagrupando autoridad con la información relevante, o el conocimiento específico que poseen los niveles inferiores (Wruck y Jensen, 1998). Gomez-Mejia (1997) ya expuso que los intentos de adopción de la GCT, sin la correspondiente delegación de responsabilidades en la fuerza laboral, están destinados al fracaso.

Los argumentos de Wruck y Jensen o de Gómez-Mejía se fundamentan en las aportaciones de Hayek (1945) que recoge la necesidad de ubicar el poder de decisión al lado de los conocimientos relevantes para la toma de decisiones. Para que la toma de decisiones se fundamente sobre todos los conocimientos pertinentes, es necesario la existencia de un sistema de asignación de los poderes de decisión hacia las personas con información relevantes o, en su defecto, que puedan adquirirlos a menor coste (García

Bernal, 2011). La GCT aboga por esta opción ya que reduce las pérdidas de eficiencia derivadas de la existencia de problemas de información entre los miembros de la organización.

En dicho proceso de delegación de responsabilidades e incremento de la discrecionalidad de los empleados para tomar decisiones, la dirección ha de ser consciente que las personas pueden actuar en beneficio propio a costa de los intereses de la empresa e incrementarse, de este modo, las ineficiencias derivadas de los problemas de motivación o incentivos. Por lo tanto la compañía ha de establecer un sistema de supervisión y control para conseguir alinear los intereses individuales de los empleados con los objetivos de la organización en su conjunto. En este sentido, García Bernal y García Casarejos (2014) resaltan la importancia del acompañamiento de la delegación de responsabilidades con un plan de incentivos con el fin de solventar los problemas de incentivos derivados de la adopción de la GCT.

Si la empresa logra solventar estas limitaciones en la gestión de los problemas de información/coordinación y de motivación/incentivos podrá asentar, su posición por encima del umbral de los 400 puntos y optar, en el medio plazo, a la obtención del Sello de Oro (+500 puntos).

5. Bibliografía

- Dahlgaard, J. (1998). Quality Management practices: a comparative study between East and West. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 812 - 826.
- García, A. (2014). *Memoria Introducción T&Z Formación*. Zaragoza: Memoria T&Z formación.
- Garvin, D. (1984). *What does product quality really mean?* (Vol. 26). Cambridge, Massachusetts: Sloan Management Review.
- Gomez-Mejia, L. (1997). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Prentice Hall.
- Gracia Benal, J., & García Casarejos, N. (2015). *Difusión de la Excelencia Empresarial en las Empresas de construcción*. Zaragoza.
- Gracia Bernal, J. (2011). *Análisis Económico de la Gestión de la Calidad Total*. Zaragoza: Editorial Académica Española.
- Hayek, F. A. (1945). *The Use of Scientific Knowledge in Society*. (Vol. 35). Washington: American Economic Review.
- Martínez, J. M. (2003). *Innovación y Mejora continua según Modelo EFQM de excelencia*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Milgrom, P., & Roberts, J. (1992). *Economics, Organization and Management*. NJ: Prentice Hall. Inc.
- Panchón, F. T. (2004). Análisis del Modelo Europeo de excelencia. *Centro Andaluz para la excelencia en la gestión*, 4.
- Roure J, R. M. (1999). *Aprendiendo de los mejores. El proceso de autodiagnóstico en la práctica*. Madrid: Alienta.
- Tutuncu, K. a. (2009). Canonical correlation between job satisfaction and EFQM business excellence model. *Springer Science & Business Media B*.
- Wruck, & Jensen. (1998). Desarrollo, aplicación y evaluación de la Gestión de Calidad Total. *Harvard DEUSTO Business Review*, 56 - 70.

6. Índice de graficas e ilustraciones

Gráfica 1: Comparación de puntuación de modelo 2008/2010	8
Gráfica 2: Resultado de Ejercicio	11
Gráfica 3: Número de empleados	12
Gráfica 4: Rentabilidad económica	12
Gráfica 5: Rentabilidad financiera.....	13
Gráfica 6: Liquidez General	14
Gráfica 7: Puntuación Modelos 2008/2012	17
Gráfica 8: Puntuación EFQM 2008/2012.....	18
Gráfica 9: Alianzas y Recursos 2008/2012	19
Gráfica 10: Subcriterio 4a: Gestión de las alianzas externas 2008/2012	20
Gráfica 11: Subcriterio 4b: Gestión de los recursos económicos y financieros 2008/2012	22
Gráfica 12: Subcriterio 4c: Gestión de los edificios, equipos y materiales 2008/2012..	24
Gráfica 13: Formación e impresión por hora formación	25
Gráfica 14: Subcriterio 4d: Gestión de la tecnología 2008/2012	26
Gráfica 15: Subcriterio 4e: Gestión de la información y del conocimiento	28
Gráfica 16: Resultados en las personas	30
Gráfica 17: Subcriterio 7b Percepciones	31
Gráfica 18: Subcriterio 7b indicadores de rendimiento.....	33

• Ilustraciones

Ilustración 1 Criterios EFQM	7
Ilustración 2: Esquema REDER	9