

Informes intersectoriales

BENCHMARKING DE INDICADORES **INTERSECTORIAL**

Informe de resultados

2024

CLUB EXCELENCIA EN GESTIÓN

El Club Excelencia en Gestión es una asociación multisectorial, sin ánimo de lucro, que conecta a profesionales para generar y compartir conocimiento sobre gestión excelente, innovadora y sostenible, acompaña a las organizaciones a transformar su gestión para mejorar sus resultados y reconoce sus avances. Bajo el lema "Compartiendo y mejorando juntos", los socios apoyan su propósito de crear una sociedad con confianza en el futuro impulsando organizaciones con una gestión excelente, innovadora y sostenible.

Fundado en España en 1991, el Club Excelencia en Gestión está integrado por más de 230 socios de los más diversos sectores y tamaños. Además, como representante oficial único de la EFQM para España, promueve el uso del Modelo EFQM como herramienta de transformación, formando, asesorando y reconociendo, con el Sello EFQM, a las organizaciones excelentes que miran al futuro.

"Mejores organizaciones, hacen una sociedad mejor"

Para más información: www.clubexcelencia.org



Esta obra está sujeta a la licencia
ReconocimientoNoComercial-SinObra-Derivada 4.0
Internacional de Creative Commons

Contenido

PRESENTACIÓN	1
INTRODUCCIÓN	3
RESULTADOS DEL BENCHMARKING DE INDICADORES INTERSECTORIAL	5
REFERENCIAS.....	15
¿QUIERES MEJORAR TUS RESULTADOS?	19

PRESENTACIÓN

El **benchmarking** es una **oportunidad de aprendizaje y mejora** que aporta una visión externa de dónde se encuentra tu organización respecto al resto y, avanzando un poco más allá, permite realizar cambios que generan una ventaja competitiva en el mercado.

Más concretamente, el *benchmarking* de indicadores es un primer paso para comparar determinadas medidas y poder profundizar en el *benchmarking*, puesto que éste solo se complementa cuando las lecciones aprendidas se han incorporado de forma sistemática a la propia forma de trabajo de la organización.

El *benchmarking* ayuda a la organización que lo lleva a cabo a mantenerse en movimiento, adaptarse al cambio con mayor agilidad y convertirse en un nuevo referente que servirá como apoyo a otras organizaciones que quieran aprender de su experiencia.

En definitiva, es una herramienta más para la mejora y transformación en la gestión de las organizaciones y, por eso, está muy presente en el Modelo EFQM, porque ayuda a organizaciones de todo tipo a buscar ejemplos a seguir y con los que compararse con el fin último de mejorar.

Para potenciarlo, el **Club Excelencia en Gestión** lleva años impulsando actividades y encuentros, enfocados a co-crear y compartir experiencias y conocimientos que ayudan a las organizaciones a avanzar en este ámbito, ya sean actividades puntuales centradas en una temática o actividades impulsadas por los distintos Foros de *benchmarking* sectoriales (Foro de Administraciones Públicas, Educación, Sanidad y Universidades) o Foros de *benchmarking* transversales, como, por ejemplo, en los que participan las organizaciones que tienen Sello EFQM o aquellos que tienen interés en un ámbito determinado, como el de Sostenibilidad o el de Inteligencia Artificial.

Además, las distintas actividades son frecuentemente complementadas por una visita de *benchmarking* a las instalaciones de uno de los socios que ejerce de anfitrión en cada ocasión.

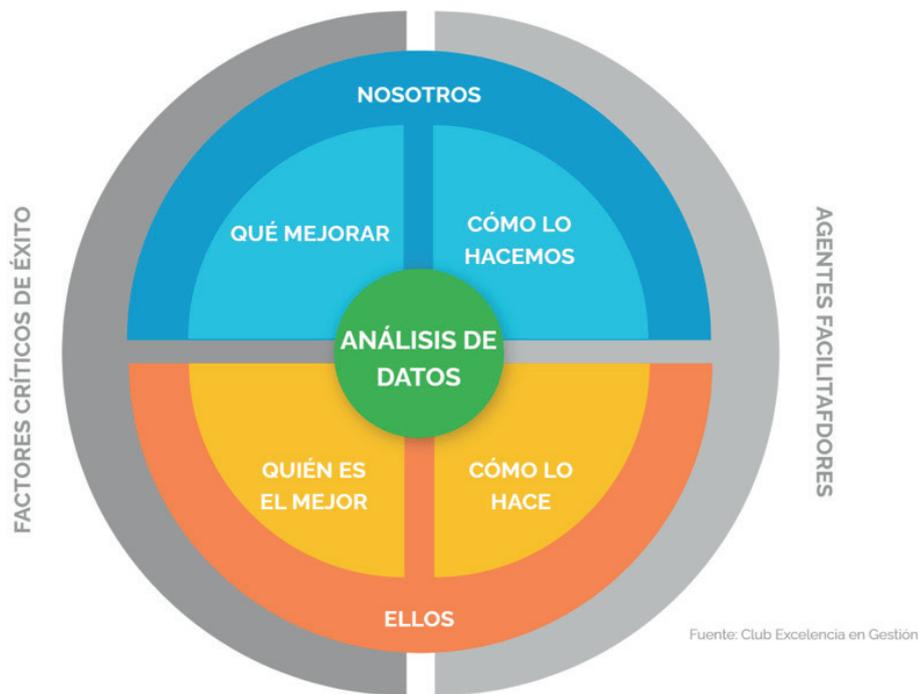


Imagen 1: ¿Cómo empiezo? - Guía inicial de benchmarking del Club Excelencia en Gestión (<https://www.clubexcelencia.org/conocimiento/plataforma-de-conocimiento/guia-inicial-de-benchmarking>)

El Club Excelencia en Gestión tiene publicada la **Guía Inicial de Benchmarking** (ver apartado 4 REFERENCIAS) para ayudar a las organizaciones a iniciar ejercicios de este tipo que incluye, entre otros contenidos, un decálogo con las principales razones que deben empujar a una empresa a aplicar técnicas de *benchmarking*.

En esta línea de búsqueda de la mejora gracias al *benchmarking*, desde el Club Excelencia en Gestión se creó un **Grupo de Trabajo de Benchmarking de Indicadores Intersectorial** que seleccionó y definió los indicadores que se presentan en este informe, con el objetivo de ayudar a las organizaciones a encaminarse hacia la mejora de sus resultados y aprender de forma activa a poner en práctica las estrategias del mejor referente en un campo concreto.

Organizamos actividades con un enfoque estructurado que han de servir a las organizaciones para salir de su propio entorno y ver cómo otros realizan tareas similares a las suyas, pero con mejores resultados. Es una oportunidad de aprendizaje y mejora que solo se completa cuando las lecciones aprendidas se han incorporado de forma sistemática a la propia forma de trabajo de las organizaciones que participan en ellas.



Ignacio Babé

Director general y
CEO del Club Excelencia en
Gestión

INTRODUCCIÓN

CLUB EXCELENCIA EN GESTIÓN



El Club Excelencia en Gestión es una asociación independiente y sin ánimo de lucro, de empresas y organizaciones en busca de la excelencia, la innovación y la sostenibilidad en la gestión.

Desde hace más de 30 años, ayudamos a mejorar la gestión y los resultados corporativos de las organizaciones, promoviendo una gestión excelente, innovadora y sostenible, para convertir a nuestros socios en referentes de sus sectores.

Nuestro propósito es “crear una sociedad con confianza en el futuro, impulsando organizaciones con una gestión excelente, innovadora y sostenible”.

Para nuestros socios, organizaciones de los más diversos tamaños y sectores, formamos una comunidad multisectorial de aprendizaje en gestión que les ayuda a transformarse, promover la innovación, a integrar la sostenibilidad y mejorar sus prácticas de buen gobierno en su sistema de gestión; en definitiva, mejorar continuamente y de forma estructurada.

Para nuestros socios, organizaciones de los más diversos tamaños y sectores, formamos una comunidad multisectorial de aprendizaje en gestión que les ayuda a transformarse, a promover la innovación, a integrar la sostenibilidad en su sistema de gestión,

a mejorar sus prácticas de buen gobierno, en definitiva, mejorar continuamente y de forma estructurada.

Esto nos lleva a mantener un ecosistema con todo tipo de organizaciones en el que expertos con intereses similares se ponen en contacto y se ayudan entre sí.

Bajo el lema “**Compartiendo y mejorando juntos**”, impulsamos el *networking*, el desarrollo del talento, proyectos de *benchmarking* y de co-creación y reconocemos las mejores prácticas de gestión, reforzando la visibilidad de las organizaciones e impulsando su competitividad en un entorno cambiante, ayudándolas a afrontar los retos del entorno cambiante en el que se mueven.

«Mejores organizaciones hacen una sociedad mejor»

Además, el Club Excelencia en Gestión es el *partner* principal de la EFQM en España, siendo la única organización en el territorio nacional que puede otorgar Sellos EFQM oficiales, promoviendo el uso del **Modelo EFQM** (ver apartado 4, REFERENCIAS) y los servicios asociados, como herramienta para mejorar y transformar la gestión de las organizaciones.



GRUPO DE TRABAJO DE BENCHMARKING DE INDICADORES INTERSECTORIAL

Dentro de los socios del Club Excelencia en Gestión, hay un gran interés por las comparaciones y el *benchmarking* como herramienta de mejora y, por ello, desde el Club pusimos en marcha el **Grupo de Trabajo de Benchmarking de Indicadores Intersectorial**, en mayo de 2023.

Los participantes de este Grupo de Trabajo de *Benchmarking* son organizaciones de diversos sectores, que se presentaron voluntarios para liderar la puesta en marcha de la iniciativa para impulsar el *benchmarking*.

En la primera reunión del Grupo de Trabajo se definieron de forma consensuada los objetivos que se querían alcanzar a través de este ejercicio de *benchmarking*: por un lado, hacer una **comparación cuantitativa** y, por otro, que esta comparación sirviese para identificar buenas prácticas para posteriormente realizar un **benchmarking cualitativo** con referentes en las distintas actividades desarrolladas por el Club Excelencia en Gestión. Además, para su puesta en marcha, se definieron una serie de reglas para que este ejercicio fuera de utilidad.

Durante todo el proceso, se tuvo como referencia el Modelo EFQM porque, aunque no es necesario y todas las organizaciones lo utilizan como marco de gestión, facilita el *benchmarking* y proporciona un lenguaje común y un marco general que tiene en cuenta la gestión global de las organizaciones.

RESULTADOS DEL BENCHMARKING DE INDICADORES INTERSECTORIAL

METODOLOGÍA DE TRABAJO Y DEFINICIÓN DE INDICADORES

Teniendo como referencia el Modelo EFQM (ver apartado 4. REFERENCIAS), los miembros del Grupo de Trabajo acuerdan las "reglas de juego" para realizar el ejercicio de *benchmarking*, las cuales se detallan a continuación:

- **Transparencia:** es clave conocer los datos de cada organización para realizar un buen ejercicio de *benchmarking*. Por tanto, se desarrollan dos informes:
 - a) un informe público, que es el presentado en estas páginas, en el cual se refleja la media y el mejor con datos anónimos.
 - b) Un informe personalizado, exclusivo, que recibirán todas aquellas organizaciones que hayan aportado sus datos (previa firma de un compromiso ético de transparencia y confidencialidad), con información detallada. .
- **Segmentación de resultados:** en el informe detallado se segmentan por sectores, número de empleados y nivel de Sello EFQM para clasificar a las organizaciones. Este informe público, no contiene segmentación detallada, solo unos gráficos generales de las organizaciones que han participado.
- **Criterios de selección de indicadores:** se identifican 3 criterios claves para la selección:
 - Relevancia y utilidad
 - Comparabilidad
 - Medición por la mayoría de las organizaciones del grupo de trabajo
- **Identificación de indicadores:** en estas dos primeras ediciones, se ha trabajado con una selección de 11 indicadores clave, que permite tener resultados de *benchmarking* a corto plazo. En las siguientes ediciones, existe la posibilidad de que el número de indicadores se amplíe.
- **Visibilidad del trabajo realizado del grupo:** como parte del propósito del Club Excelencia en Gestión, "crear una sociedad con confianza en el futuro, impulsando organizaciones con una gestión excelente, innovadora y sostenible", se compartirán los resultados generales de este *benchmarking*, invitando a más organizaciones a unirse al ejercicio para enriquecer al máximo el aprendizaje.

Partiendo de esta base, se establecieron 11 indicadores para esta primera etapa: 5 indicadores de percepción y 6 de rendimiento estratégico y operativo.

Indicadores de percepción:

- Satisfacción de empleados.
- Satisfacción de clientes.
- NPS de clientes.
- Fidelidad de los clientes.
- Satisfacción de proveedores.

Indicadores de rendimiento estratégico y operativo:

- Evaluación de la eficacia de la formación recibida.
- Número de horas de formación/persona.
- Niveles de absentismo general.
- Huella de carbono (evolución).
- Quejas y reclamaciones.
- Tiempo medio de resolución de quejas y reclamaciones en plazo.

Una vez seleccionados los indicadores por parte del Grupo de Trabajo, se definió cada indicador, para garantizar que la medición fuese homogénea y comparable, consensuando:

- Nombre del indicador.
- Descripción (lo que mide).
- Unidad de medida.
- Fórmula de cálculo.
- Periodicidad de medida.

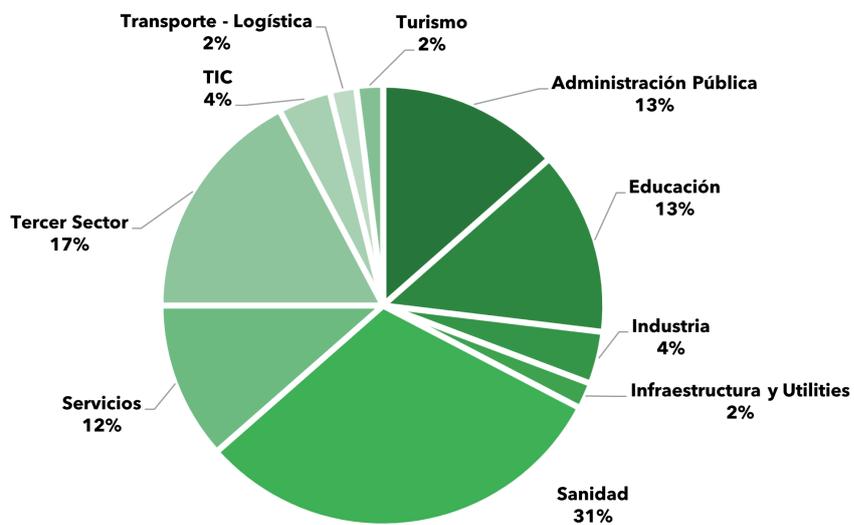


Posteriormente, desde el Club Excelencia en Gestión, en esta edición se han recopilado los indicadores de los cuatro últimos años: **2020, 2021, 2022 y 2023** y este informe contiene los resultados de indicadores de un total de **52 organizaciones** que han participado a lo largo de todas las ediciones publicadas.

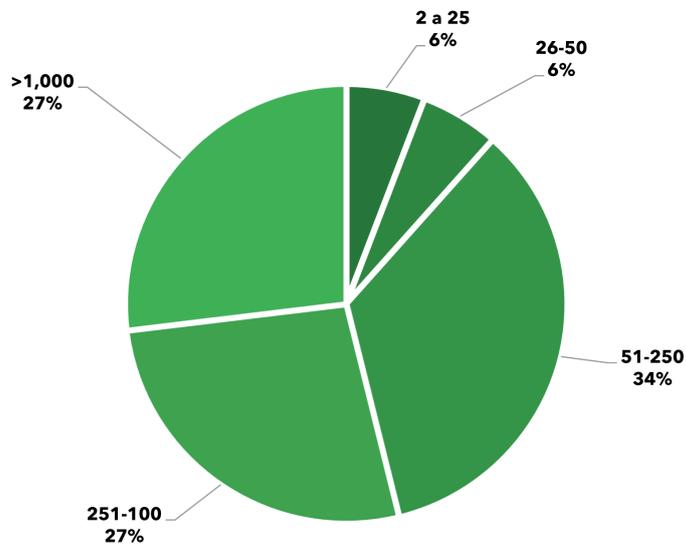
ORGANIZACIONES PARTICIPANTES

A continuación, se incluye la muestra de las 52w organizaciones segmentada por sector, tamaño (número de empleados) y nivel de Sello EFQM vigente.

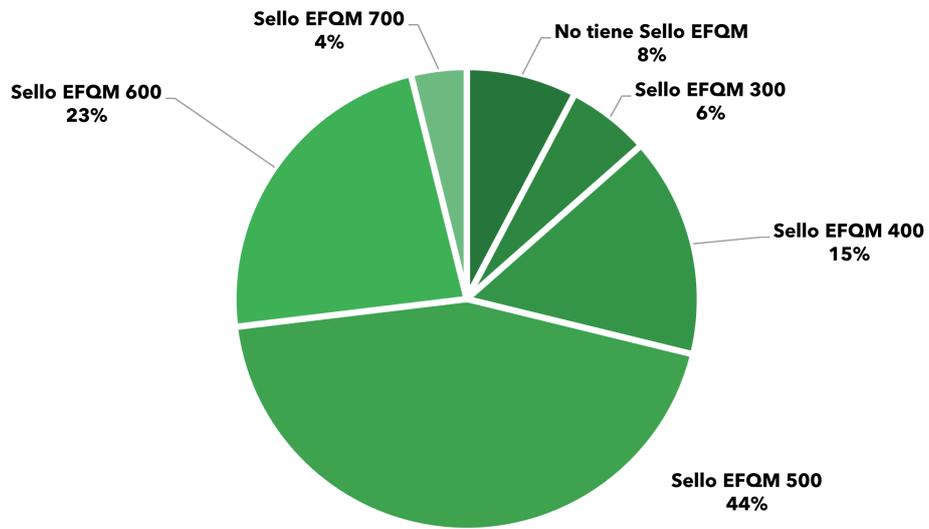
ORGANIZACIONES PARTICIPANTES POR SECTORES



ORGANIZACIONES PARTICIPANTES POR NÚMERO DE EMPLEADOS



ORGANIZACIONES PARTICIPANTES POR NIVEL DE SELLO EFQM VIGENTE



BENCHMARKING DE INDICADORES INTERSECTORIAL

A continuación, se presentan los 11 indicadores con la media y el mejor.

Indicador 1. Satisfacción de empleados.



Descripción

Grado de satisfacción general de los empleados con la organización (basado en una escala 0-10).



Unidad de medida

Porcentaje.



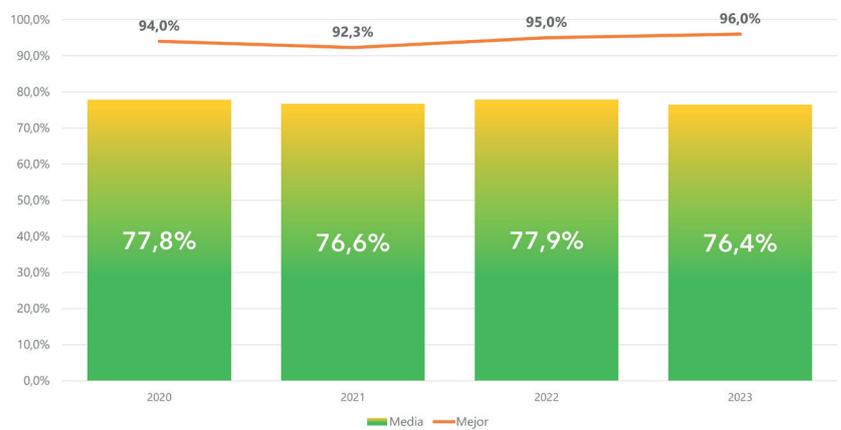
Fórmula

(Media satisfacción general empleados / Número máximo de la escala) * 100



Periodicidad de medida

Anual.



Indicador 2. Satisfacción de clientes.



Descripción

Grado de satisfacción general de los clientes con los servicios/ productos de la empresa. Está basado en una escala 0-10.



Unidad de medida

Porcentaje.



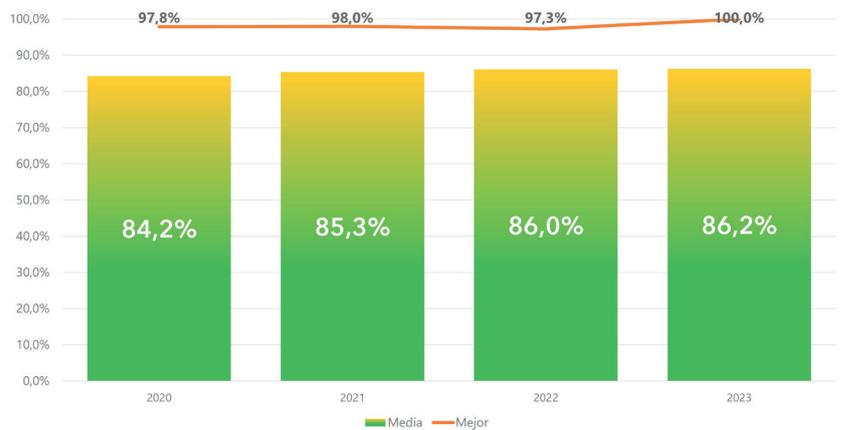
Fórmula

(Media satisfacción general clientes / Número máximo de la escala) * 100



Periodicidad de medida

Anual.



Indicador 3. NPS de clientes.



Descripción

Grado de recomendación por parte de los clientes (promotores-detractores).



Unidad de medida

Porcentaje.



Fórmula

$$\left[\frac{((\text{Número respuestas de 9 y 10}) - (\text{Número respuestas menores o igual a 6}))}{\text{total de respuestas}} \right] * 100$$



Periodicidad de medida

Anual.



Indicador 4. Fidelidad de los clientes.



Descripción

Probabilidad en la repetición de uso de los servicios por parte de los clientes (infieles-fieles)



Unidad de medida

Porcentaje.



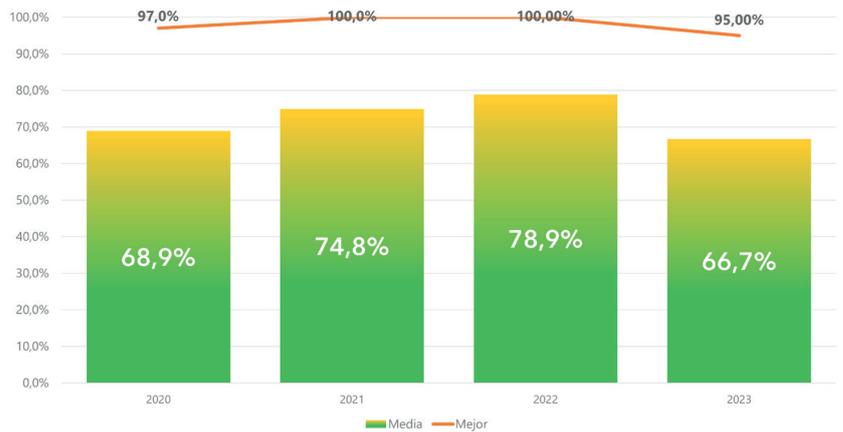
Fórmula

$$\left[\frac{((\text{Número respuestas de 9 y 10}) - (\text{Número respuestas menores o igual a 6}))}{\text{total de respuestas}} \right] * 100$$



Periodicidad de medida

Anual.



Indicador 5. Satisfacción de proveedores.



Descripción

Grado de satisfacción general de los proveedores con la organización. Está basado en una escala 0-10.



Unidad de medida

Porcentaje.



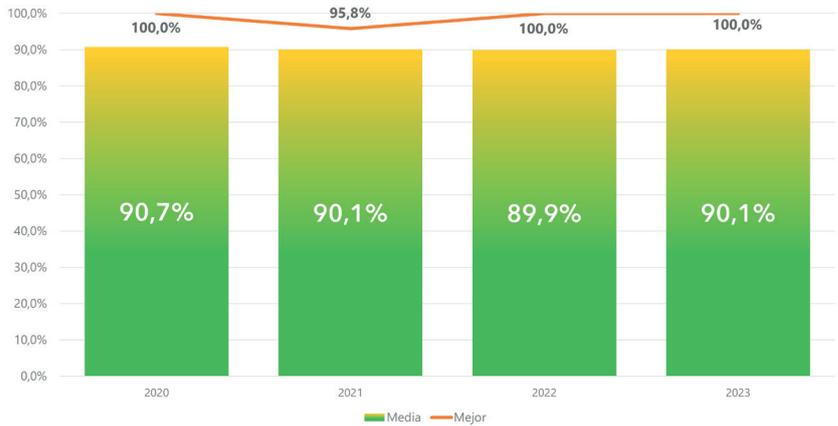
Fórmula

(Media satisfacción general proveedores/ Número máximo de la escala) * 100



Periodicidad de medida

Anual.



Indicador 6. Evaluación de la eficacia de la formación recibida.



Descripción

Eficacia de las acciones formativas realizadas en la organización.



Unidad de medida

Porcentaje.



Fórmula

(Número de acciones eficaces / Número total acciones al año) * 100



Periodicidad de medida

Anual.



Indicador 7. Número de horas de formación/persona.

Descripción
Número medio de horas de formación que recibe un trabajador (personas contratadas).

Unidad de medida
Horas.

Fórmula
[Número de horas totales de formación/ Número total de trabajadores]

Periodicidad de medida
Anual.



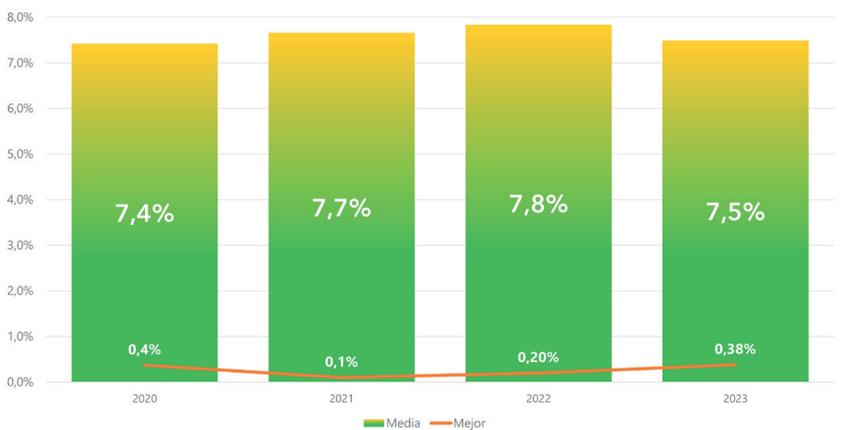
Indicador 8. Niveles de absentismo general.

Descripción
Número de horas no trabajadas durante el año.

Unidad de medida
Porcentaje.

Fórmula
(Número de horas no trabajadas durante el año/ número total horas contratadas durante el año) * 100

Periodicidad de medida
Anual.



Indicador 9. Huella de carbono (evolución).

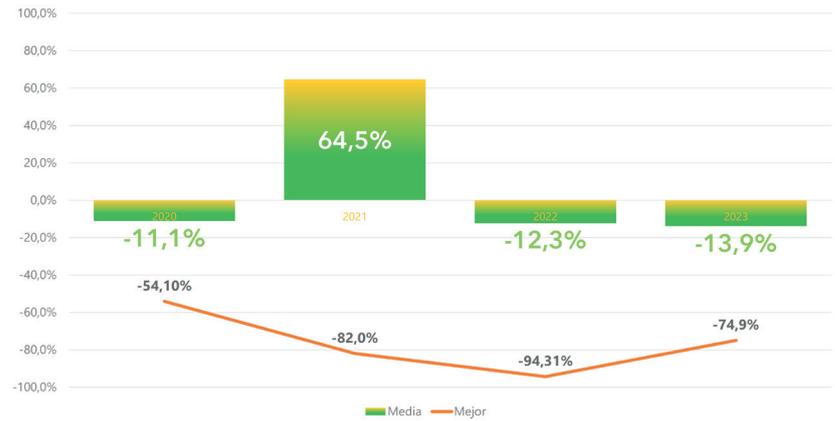
Descripción
Evolución de las emisiones generadas por persona, medido como el porcentaje de reducción/incremento de emisiones de GEI (alcance 1 y 2) por persona

Unidad de medida
Porcentaje.

Fórmula

$$\frac{[(\text{Huella carbono por persona Año N} - \text{Huella carbono por persona Año N-1}) * 100]}{\text{Huella Carbono por persona Año N-1}}$$

Periodicidad de medida
Anual.



Indicador 10. Quejas y reclamaciones.

Descripción
Número de reclamaciones y quejas recibidas por cada 100 clientes o usuarios del producto/servicio ofrecido.

Unidad de medida
Porcentaje.

Fórmula

$$\frac{\text{Número total de reclamaciones en el año}}{\text{Número total de clientes/usuarios}} * 100$$

Periodicidad de medida
Anual.



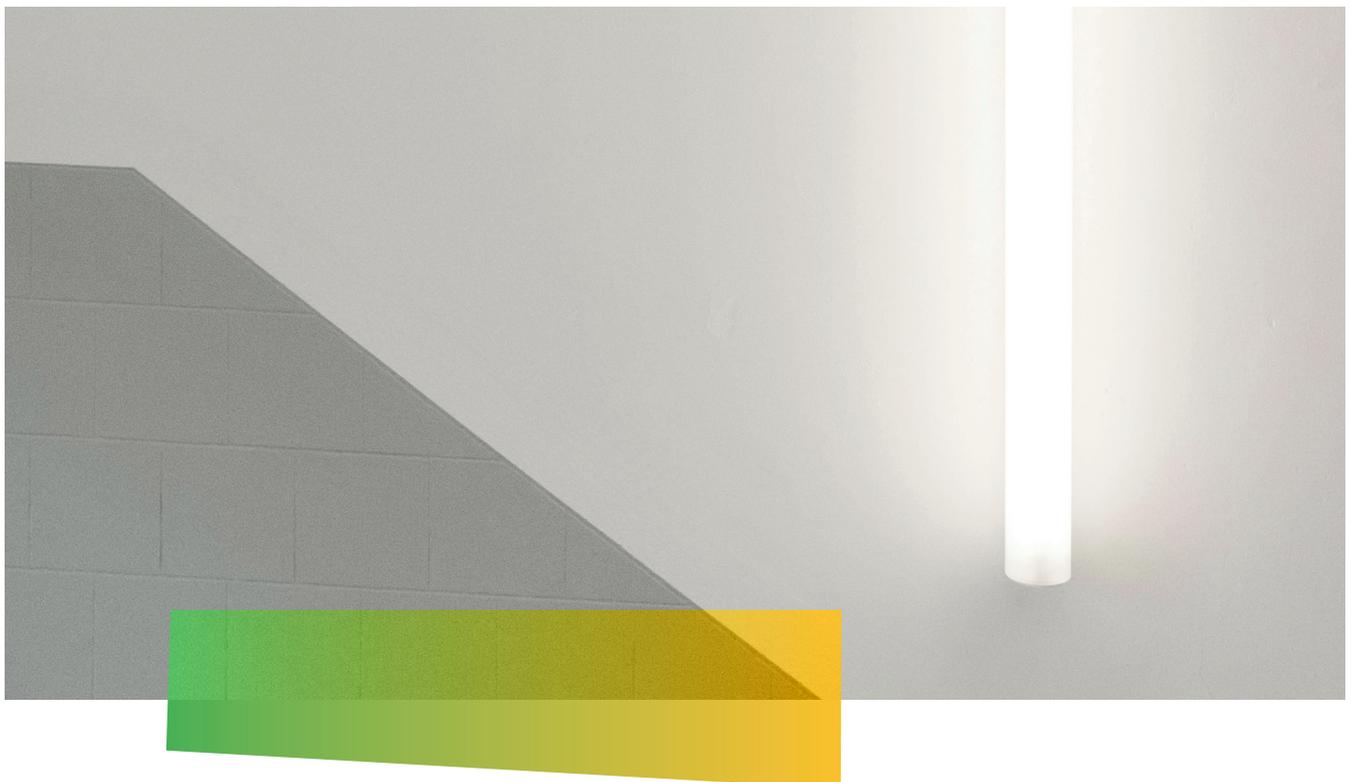
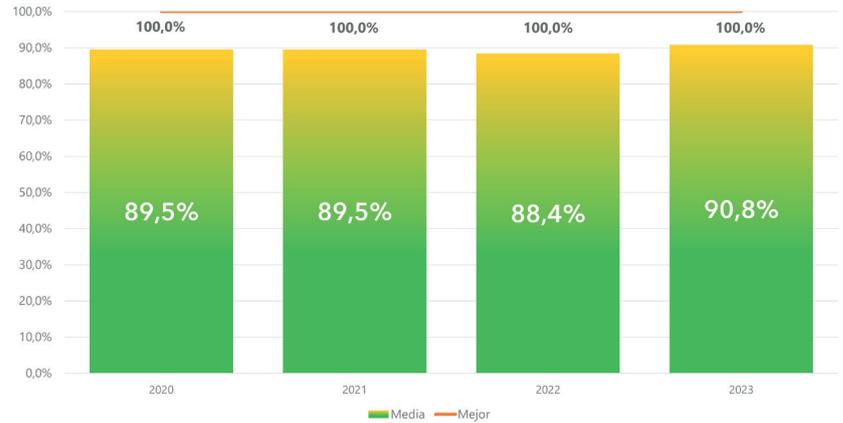
Indicador 11. **Resolución de quejas y reclamaciones en plazo.**

Descripción
Plazo medio de resolución de las quejas y reclamaciones.

Unidad de medida
Porcentaje

Fórmula
(Número total de reclamaciones resueltas en plazo/ número total de reclamaciones tramitadas) * 100

Periodicidad de medida
Anual.



REFERENCIAS

GUÍA INICIAL DE BENCHMARKING

Sabemos que la cultura de mejora es beneficiosa para todo tipo de organizaciones y, por eso, ponemos a tu disposición esta **Guía Inicial de Benchmarking**, con las principales claves a tener en cuenta.

La *Guía Inicial de Benchmarking* es una guía gratuita, publicada por el Club Excelencia en Gestión, que incluye información útil sobre para qué y porqué hacer *benchmarking* en las organizaciones. Razones que podemos resumir en tres puntos:

- Encamina a cualquier organización hacia la mejora de sus resultados, de su reputación y de la confianza que transmite a clientes, empleados, proveedores y demás grupos de interés.
- Permite aprender de forma activa y poner en práctica las estrategias del mejor referente en un campo concreto y ayuda a entender mejor nuevas tendencias, potenciar la legitimidad y fomentar la creatividad y la innovación.
- Refuerza la presencia de la organización que lo lleva a cabo, la mantiene en movimiento, la ayuda a adaptarse al cambio con mayor agilidad y la convierte en un nuevo agente de *benchmarking* que servirá como apoyo a otras organizaciones que quieran aprender de su experiencia.



MODELO EFQM

Desde su creación, el Modelo EFQM ha constituido una referencia para que las organizaciones desarrollen una cultura de mejora e innovación.

Desde el año 2020, a través de la recopilación de contenidos actualizados, datos reveladores, un nuevo lenguaje y una revisión de megatendencias y de los cambios globales que están transformando el mundo en el que vivimos, el Modelo EFQM proporciona un reflejo modernizado de lo que supone ser sobresaliente hoy.

El Modelo EFQM ofrece un marco de referencia en gestión flexible, adecuado, para ayudar a las organizaciones a replantearse sus formas de trabajar, tanto a corto como largo plazo. Al abordar los problemas reales a los que se enfrentan las organizaciones en la actualidad, el Modelo EFQM ofrece herramientas basadas en análisis de datos, proporcionando a las organizaciones y profesionales información significativa, datos y soporte, así como les ayuda a sentirse parte del proceso de transformación de sus organizaciones y a ser parte de la comunidad de aprendizaje e intercambio del Club Excelencia en Gestión y EFQM.

El Modelo EFQM ha pasado de ser una simple herramienta de evaluación, a una solución que ofrece un marco y una metodología necesarios para ayudar con los cambios, la transformación y la disrupción a la que las personas y las organizaciones se enfrentan cada día.

En pocas palabras, podemos decir que el Modelo EFQM ayuda a las organizaciones, independientemente de su tamaño o sector, a alcanzar el éxito, midiendo dónde se encuentran en el camino de



crear valor sostenible, tanto para sus grupos de interés como para la propia organización. Además, les ayuda a identificar y comprender las brechas y a buscar posibles soluciones disponibles, lo cual permitirá progresar y mejorar significativamente el rendimiento de las organizaciones.

En 2024 el Modelo EFQM ha sido revisado, publicándose una versión 2025, que incorpora algunos conceptos novedosos en gestión y actualiza su lenguaje, para hacerlo más sencillo y seguir ayudando a las organizaciones que lo utilizan a estar mejor preparadas para el futuro.

Específicamente, si miramos el Bloque de Resultados del Modelo EFQM, éste se refiere a lo que la organización consigue como consecuencia de lo realizado en los bloques de Dirección y Ejecución, incluyendo la "confianza en el futuro". El Modelo EFQM clasifica los resultados en dos tipos:

- Resultados de percepción de los grupos de interés (Criterio 6)
- Resultados de rendimiento estratégico y operativo (Criterio 7)



Criterio 6. Percepción de los grupos de interés

Este criterio se centra en los resultados, basados en el *feedback* de los grupos de interés clave, obtenidos tras su experiencia personal con la organización, es decir, sus percepciones, que pueden ser tanto cualitativas como cuantitativas y se clasifican en 5 grupos:

- Resultados de percepción de clientes.
- Resultados de percepción de personas.
- Resultados de percepción de inversores y reguladores.
- Resultados de percepción de la sociedad.
- Resultados de percepción de *partners* y proveedores.

Criterio 7. Rendimiento estratégico y operativo

Este criterio se centra en los resultados ligados al rendimiento de la organización en cuanto a la capacidad de alcanzar su propósito, ejecutar su estrategia y crear valor sostenible y a su preparación (estado de forma) para afrontar el futuro.

El criterio identifica 4 categorías de indicadores respaldadas por múltiples ejemplos prácticos:

- Cumplimiento de las expectativas y contribución de los grupos de interés.
- Económicos y financieros.
- Gestión del funcionamiento y de la transformación.
- Sostenibilidad.

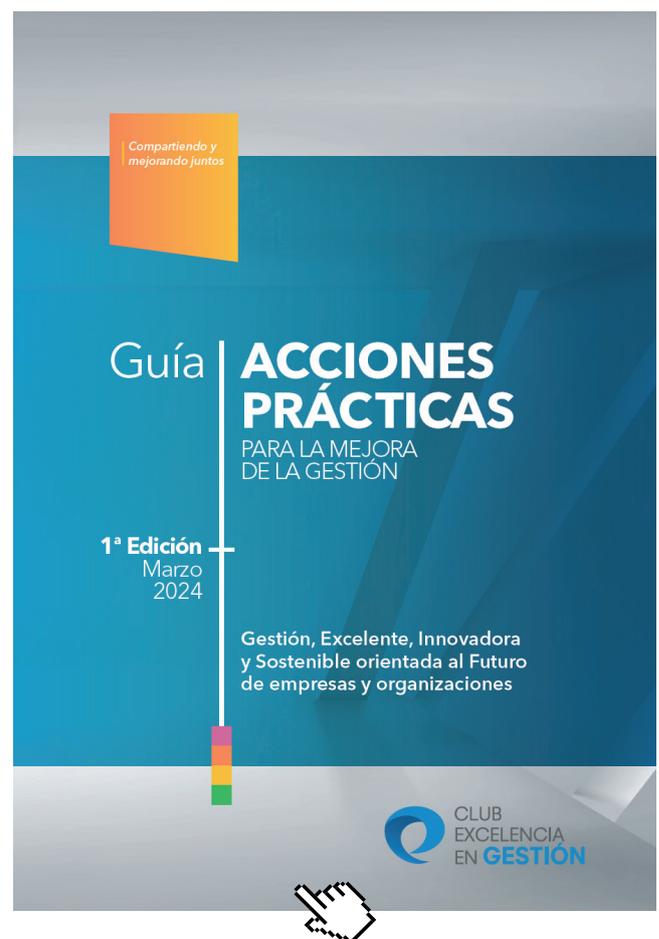
GUÍA DE ACCIONES PRÁCTICAS PARA LA MEJORA

El Club Excelencia en Gestión ha publicado una recopilación de las mejores prácticas de gestión para ayudar a las organizaciones a prepararse para el futuro. Una guía para empresas y organizaciones que quieren trabajar hacia una gestión empresarial excelente, innovadora y sostenible, proyectada hacia el futuro.

Fundamentada en los pilares del Modelo EFQM, incluye un conjunto de sugerencias prácticas que han surgido del análisis de la documentación asociada a evaluaciones EFQM realizadas para obtener un Sello EFQM, con el objetivo de identificar patrones y prácticas que se establecen como pilares de un desempeño sobresaliente.

La información deriva de la documentación de las evaluaciones, que consta de la Memoria EFQM que el cliente prepara para los evaluadores EFQM y el informe de evaluación elaborado por el equipo de expertos, tras visitar la organización durante varios días.

Las sugerencias son flexibles y aplicables a una gran variedad de sectores y contextos; son una ayuda valiosa para cualquier organización que busque la mejora continua.



¿QUIERES MEJORAR TUS RESULTADOS?

El *benchmarking* se podría resumir como “el proceso de compararse para mejorar”; es una oportunidad de aprendizaje para compararse con otros incluso con mejores resultados. Y, ¿para qué sirve esto? Para mejorar tus resultados y tomar decisiones que mejoren la gestión de tu organización.

Por ello, desde el Club Excelencia en Gestión, **promovemos la comparación y el benchmarking de indicadores**, tanto a nivel sectorial como intersectorial.

Este informe ha sido elaborado por el Club Excelencia en Gestión, gracias a la participación de más de 50 organizaciones socias y no socias del Club, con interés por la mejora, y te permitirá que puedas compararte con otras organizaciones sean o no de tu sector, siendo un punto de partida para versiones posteriores, en las que se espera la participación de más organizaciones que deseen sumarse a este ejercicio de aprendizaje.

Además, también disponemos del **benchmarking de indicadores sectorial de colegios**, para que distintos colegios puedan compararse entre sí. De esta forma, seguiremos incorporando progresivamente diversas iniciativas encaminadas a mejorar los resultados de tu gestión.

Te animamos a participar en estos ejercicios de *benchmarking* de indicadores, tanto sectorial como intersectorial. Si participas aportando tus datos, además del informe general (una publicación abierta con información ciega con la medida y el mejor como ésta), tendrás acceso a un segundo informe con todos los datos de las organizaciones participantes en el *benchmarking*.

Si quieres participar en alguno de nuestros ejercicios de *benchmarking* de indicadores, contacta con nosotros para que te informemos al respecto: info@clubexcelencia.org.

www.clubexcelencia.org



*Compartiendo y
mejorando juntos*

