

"COMPRENDER EFQM Y HACER QUE FUNCIONE"

Gema Granado Fueyo



La competitividad en tu mano

Objetivos de la sesión

- **Comprender la necesidad** que tienen todas las organizaciones de **poner en marcha acciones de mejora adecuadas y necesarias** en cada momento, de una forma **estructurada y sistemática** y con la participación de un **equipo de trabajo acorde a la mejora a implementar**.
- Entenderemos como el **modelo EFQM es la herramienta que nos ayuda de una forma sencilla a la detección, puesta en marcha y seguimiento** de acciones de mejora en una organización, sin olvidarnos de tener en cuenta **todos las áreas de gestión** integrantes de la misma.

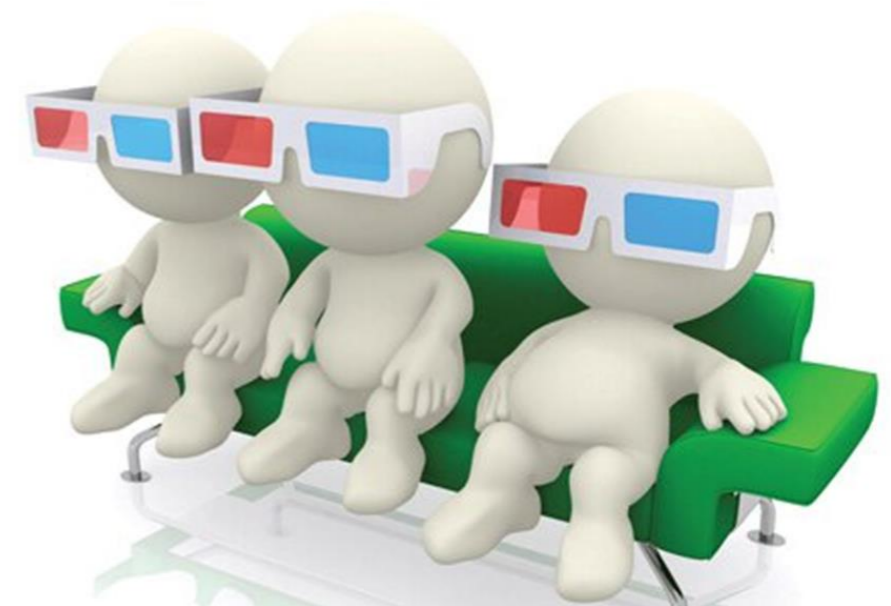


Índice

- Sistematización de la mejora en las organizaciones
- Evaluación y Autoevaluación
- Priorización de Áreas de Mejora
- Desarrollo de Planes de Acción
- Áreas Clave de la Gestión
- Explicación del Concepto REDER



Sistematización de la Mejora en las Organizaciones



Aristóteles. Filósofo (384-322 A.C.)

“La excelencia no
es un ACTO sino
un HÁBITO”

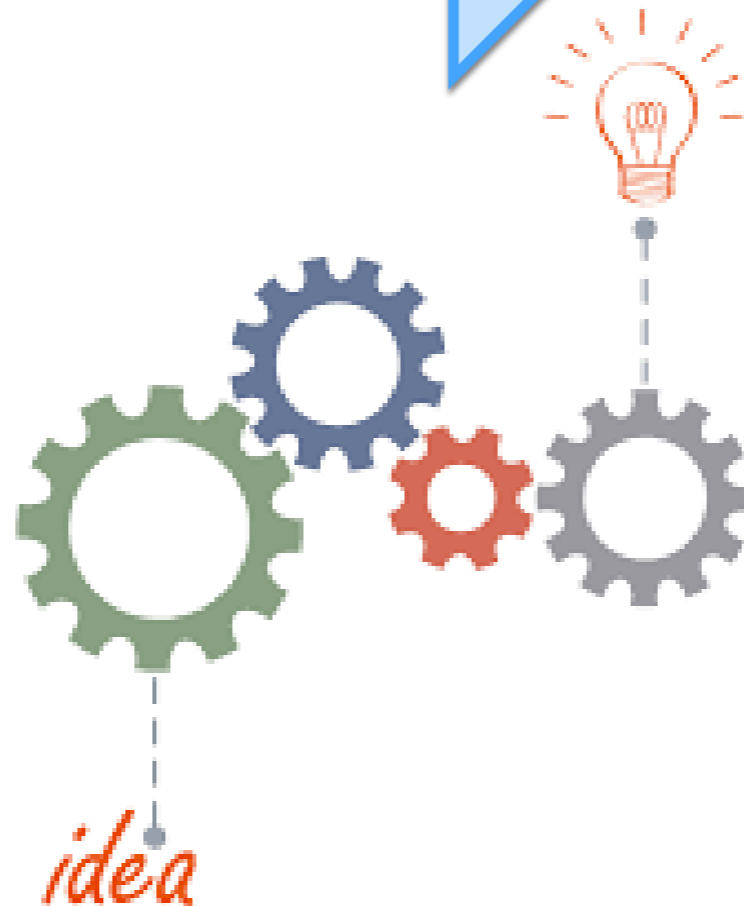




**TRANSFORMAR
NUESTRA MANERA
DE HACER LAS COSAS,
PARA MEJORAR**



**¿Cuál debería de
ser nuestro deseo
de cada día en la
empresa?**



¿Cómo?

PERO...

¿CÓMO MEDIR TODO ESTO?

¿CÓMO SABER SI MEJORAMOS O EMPEORAMOS?

- ✦ ¿EN FUNCIÓN DE QUE ESTRATEGIA?
- ✦ ¿CON QUE OBJETIVOS?
- ✦ ¿EN RELACIÓN CON QUÉ?
- ✦ ¿ME COMPARO CON OTROS? ¿CON QUIEN ME COMPARO?

¿HACIA DÓNDE DIRIGIR NUESTROS ESFUERZOS PARA?:

- ✦ CUMPLIR NUESTRA ESTRATEGIA
- ✦ GESTIONAR ADECUADAMENTE NUESTROS PROCESOS
- ✦ SER MÁS EFICACES Y OBTENER BUENOS RESULTADOS
- ✦ ASEGURAR EL CUMPLIMIENTO DE NECESIDADES Y EXPECTATIVAS Y POR TANTO CONSEGUIR LA SATISFACCIÓN DE NUESTROS CLIENTES
- ✦ ASEGURAR LA SATISFACCIÓN DE LAS PERSONAS DE LA ORGANIZACIÓN
- ✦ ESTABLECER UNA RELACIÓN BENEFICIOSA PARA AMBOS CON LA SOCIEDAD
- ✦ ...





**¿Hay algún modelo
que nos pueda servir
de referencia?**

¿Para qué debe de servir ese modelo de Gestión?

- ✚ **Herramienta de Diagnóstico:** determinar la salud actual de la organización
- ✚ **No olvidar en el análisis áreas de gestión** que de otra forma podrían no tenerse en cuenta por desconocimiento, al no tener una referencia.
- ✚ Debe permitir establecer un **mismo lenguaje y modo de pensar en toda la organización.**
- ✚ Para establecer los cimientos esenciales para una **excelencia sostenida y una mejora en la eficacia y eficiencia del servicio.**
- ✚ Para proporcionar un marco que insta a la **cooperación, colaboración e innovación.**



- ✚ Para **Gestionar con agilidad** y de forma **adaptada** a la organización respondiendo de forma eficaz, eficiente, pero sobre todo ágil ante los posibles escenarios futuros. Es un magnífico recordatorio.
- ✚ Para realizar un **seguimiento y análisis pormenorizado** de nuestros resultados y actuar en consecuencia.



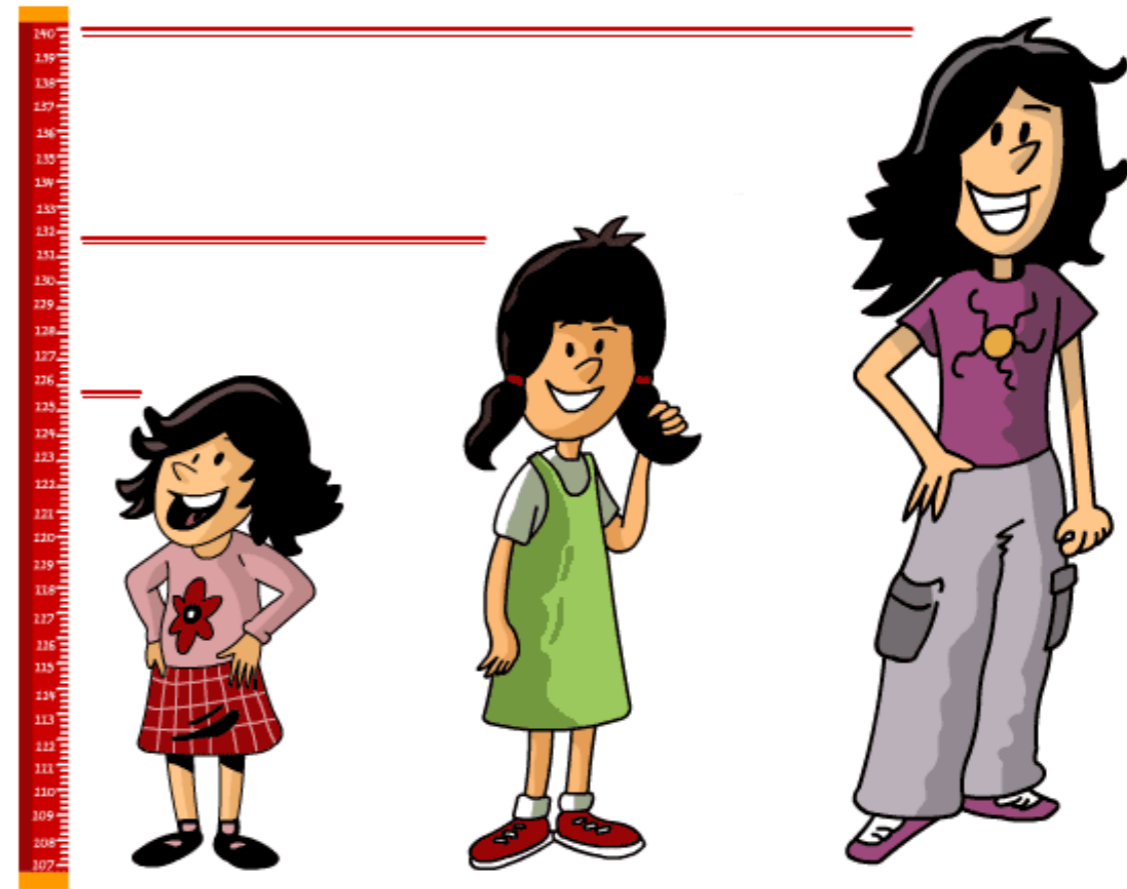
EFQM®

Leading Excellence

RAZONAREMOS SU UTILIDAD DE
UNA FORMA INTUITIVA



No es una Norma

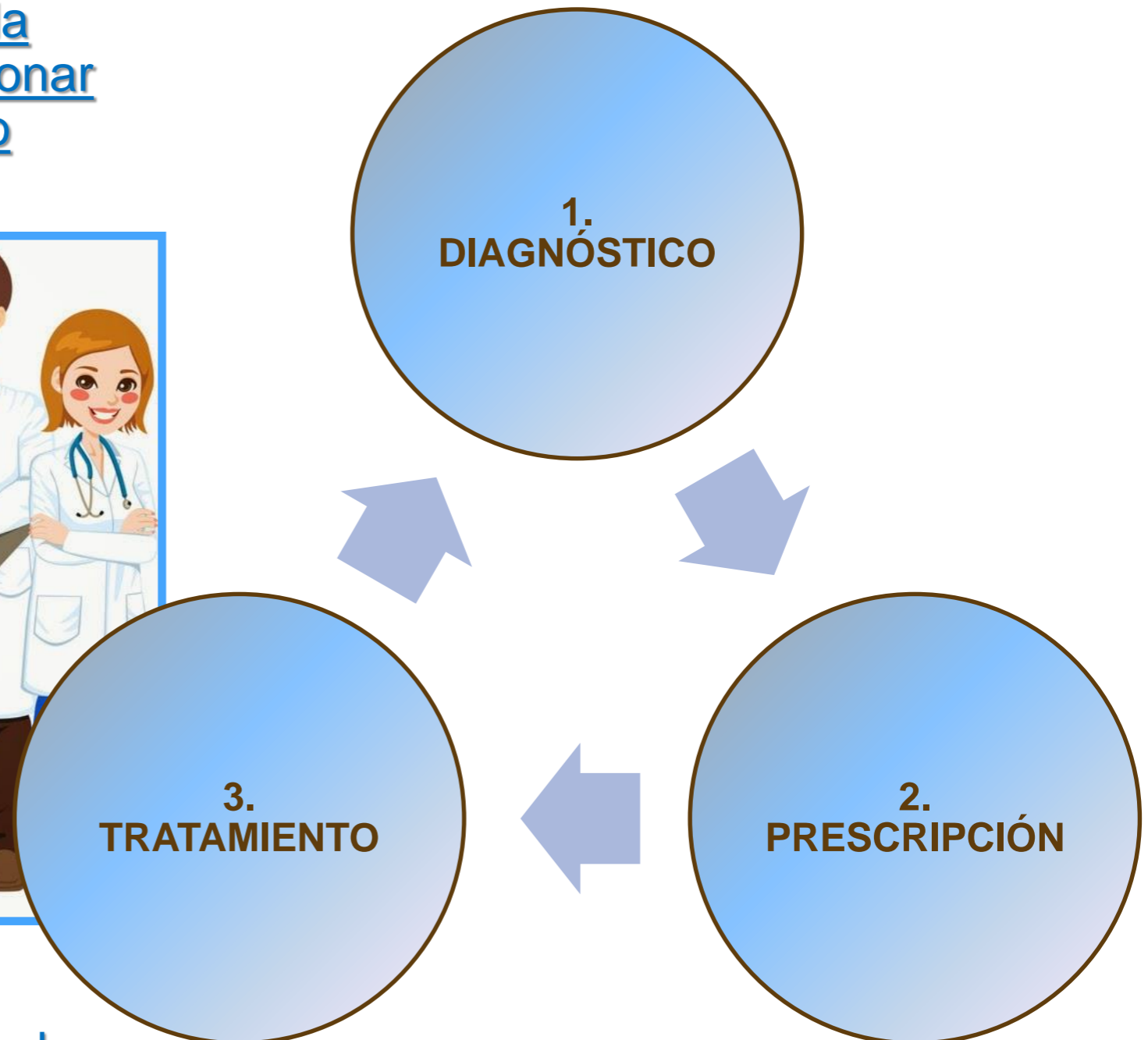


Es un modelo de referencia

- ✚ **NO ME DICE COMO HAY QUE HACER LAS COSAS**
- ✚ **RESPETA LAS CARACTERÍSTICAS DE CADA ORGANIZACIÓN Y SU EXPERIENCIA**
- ✚ **PERMITE A LA ORGANIZACIÓN DECIDIR POR CONSENSO QUE QUIERE HACER**
- ✚ **ANALIZAREMOS NUESTRA EVOLUCIÓN POR COMPARACIÓN EN DIFERENTES MOMENTOS**

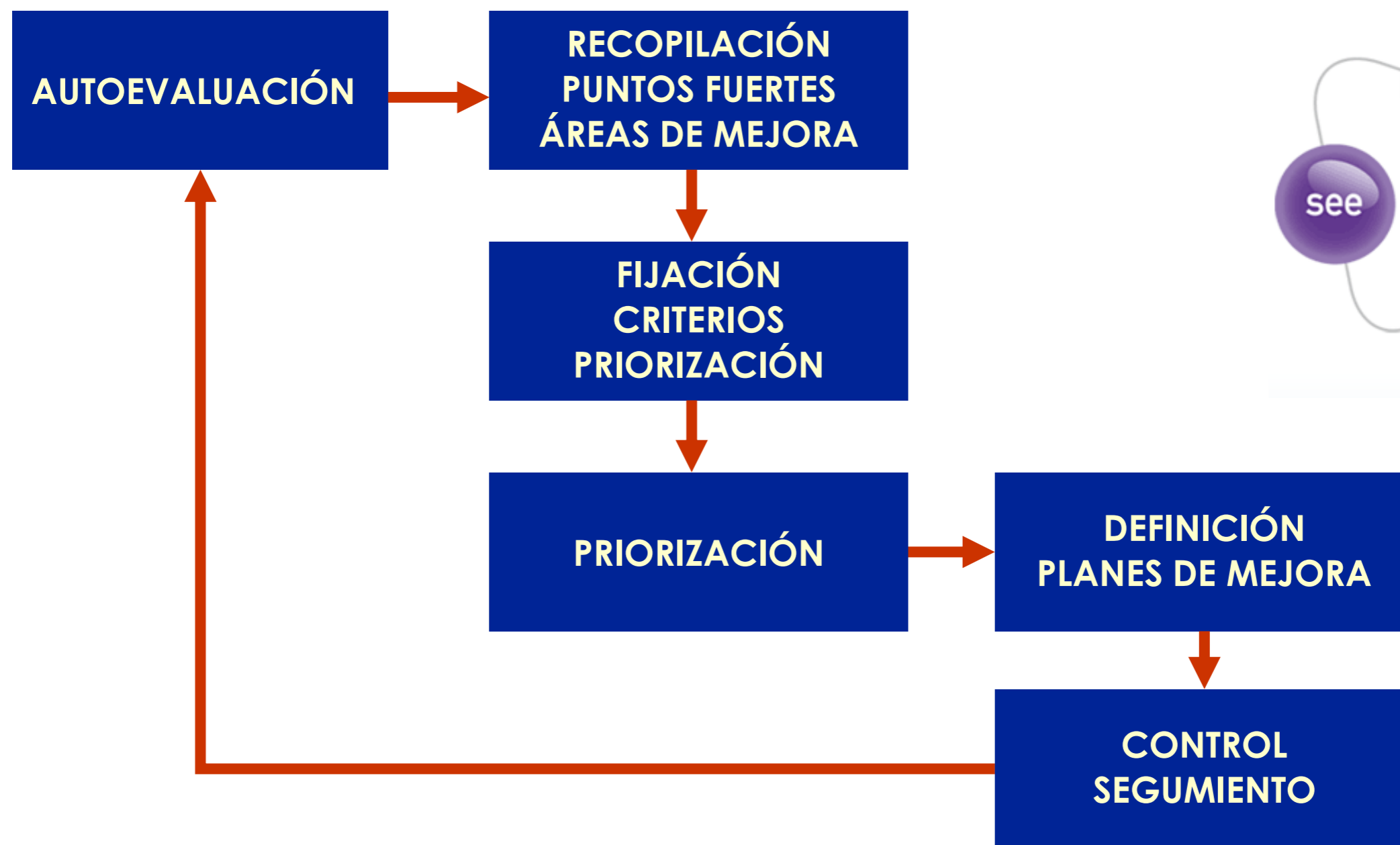
NECESIDAD DE FORMAR UN EQUIPO DE MEJORA

El equipo de mejora de la organización debe de funcionar como un equipo médico



Multidisciplinar y Representativo de las Áreas y Procesos de la Empresa

METODOLOGÍA PARA LA SISTEMATIZACIÓN DE LA MEJORA



¿POR QUÉ ES NECESARIA LA SISTEMATIZACIÓN DE LA MEJORA?

Metodología igual para todos



Seguimiento con periodicidad adecuada

Trabajo en Equipo



Mejora la Eficacia y la Eficiencia en los cambios

Fomenta la Innovación controlada

Nos hace pensar y nos saca de la rutina diaria, Pensamiento Global



Evaluación y Autoevaluación



¿Qué es básico en un proceso de Autoevaluación?



- ✚ **Implicación de la Dirección:** si la dirección no cree en el proyecto está condenado al fracaso.

- ✚ **Formación de un equipo o equipos de trabajo adecuado sin duda Multidisciplinar y representativo de la organización, de sus áreas y niveles**

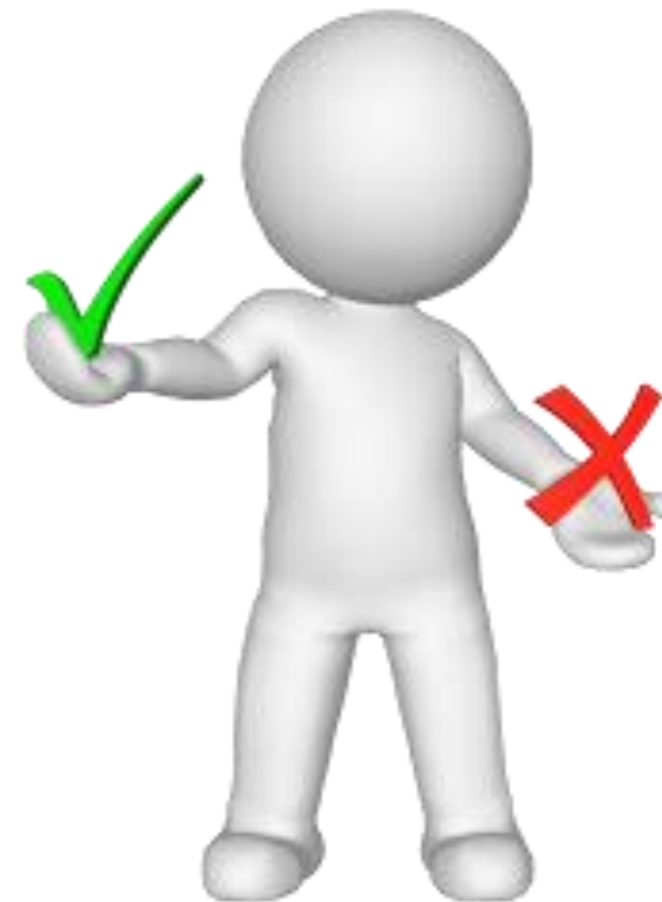


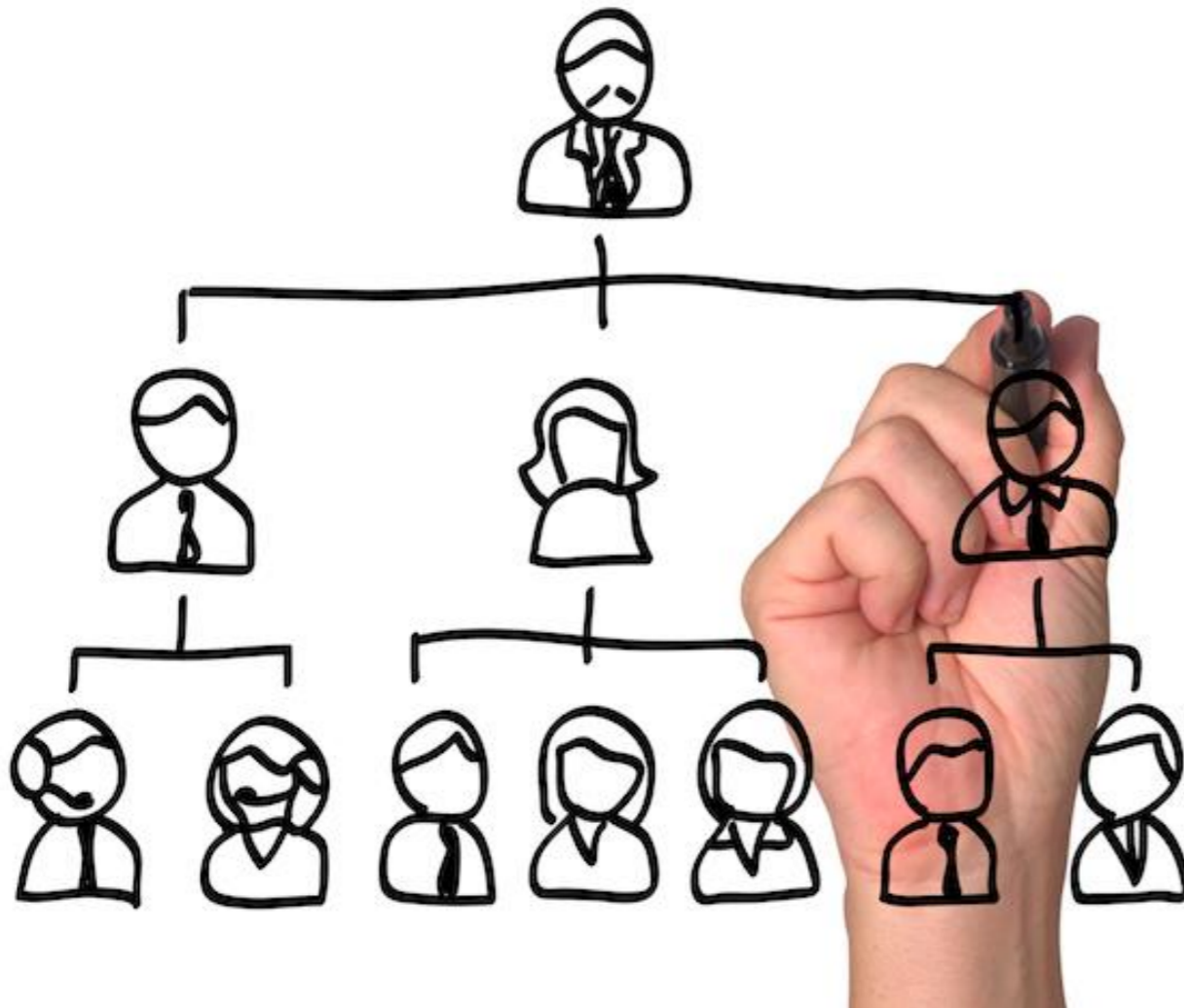
¿Qué es básico en un proceso de Autoevaluación?



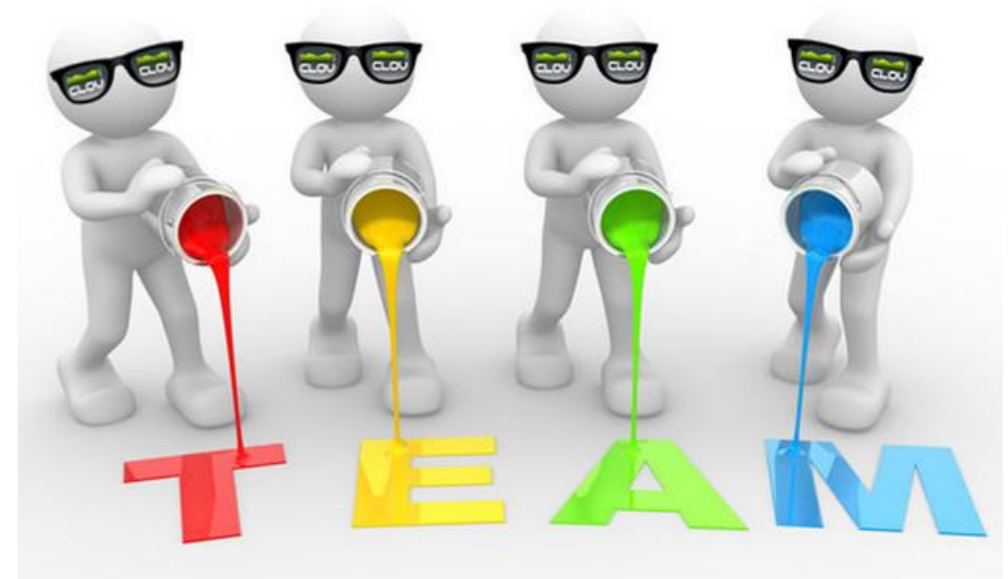
- ✚ **Objetividad:** Debemos de ser claros y constructivos intentando siempre buscar respuestas adecuadas y no derrotistas, pero si realistas.

- ✚ **Sinceridad:** Todos queremos mejorar, no nos engañemos, saldremos perdiendo.





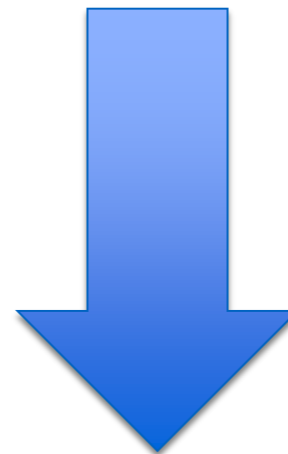
- ✚ Pensar en el organigrama de cada una de vuestras organizaciones y diseñar el equipo o equipos de evaluación.





Organizaciones grandes se pueden formar equipos para la evaluación individual

Autoevaluación Individual



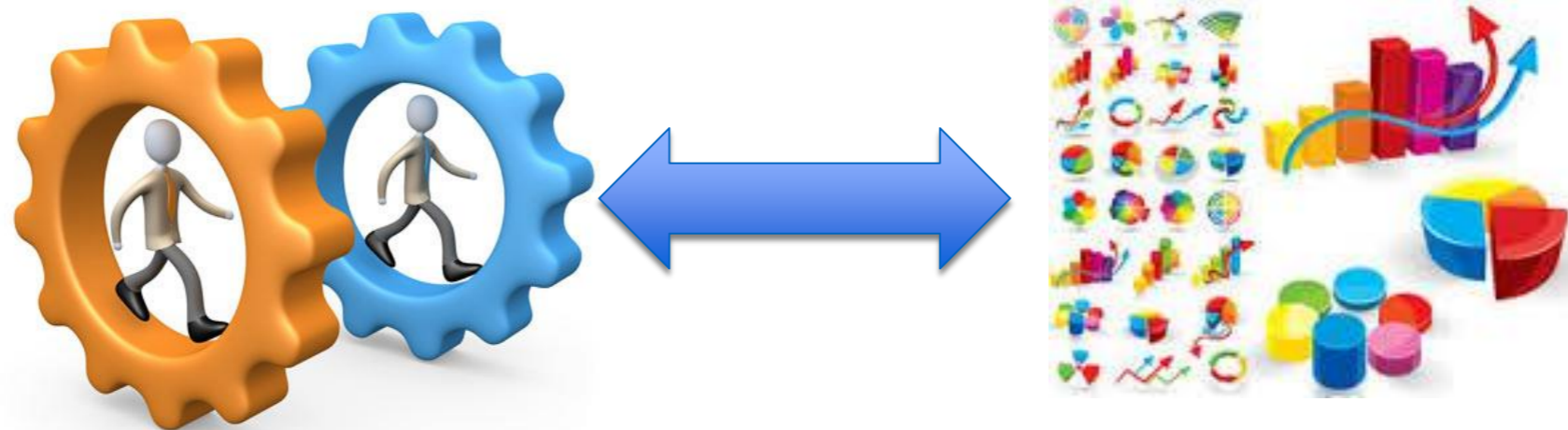
Consenso



OBTENDREMOS

Análisis y Diagnóstico de la Situación Actual

- + Lo que hacemos y como lo hacemos
- + Los resultados que obtenemos



OBTENDREMOS

FOTO DE LA
ORGANIZACIÓN EN UN
MOMENTO CONCRETO



Generalmente en una autoevaluación o evaluación buscamos un valor numérico

¿Por qué?

- ✚ Para reducir la subjetividad que supone valorar un concepto como la excelencia en la gestión en una organización con varias personas.
- ✚ Para poder comparar nuestro nivel de gestión en sucesivas Autoevaluaciones/Evaluaciones

Cuando además se utilizan modelos de gestión comunes a otras organizaciones

- ✚ Para poder comparar nuestro nivel de Excelencia en gestión con la de otros (con la competencia, con El Mejor, con la media, etc.)



dreamstime.com



MUY IMPORTANTE

!!! Mas Importante incluso que la puntuación!!!

Identificación de Puntos Fuertes



ÁREAS DE MEJORA

Conocer nuestros Puntos Fuertes nos permite potenciarlos
y sacarles un partido positivo, son nuestros Factores
Críticos de Éxito





Conocer nuestros **Áreas de Mejora** nos permite de forma consensuada

Priorizarlas



Establecer Planes de Acción



Fomentando la consecución y el mantenimiento en el éxito dado por nuestros puntos fuertes

Priorización de Áreas de Mejora



¿Por qué tendremos que priorizar las áreas de mejora?



Cada organización decide cual quiere que sea su método de priorización

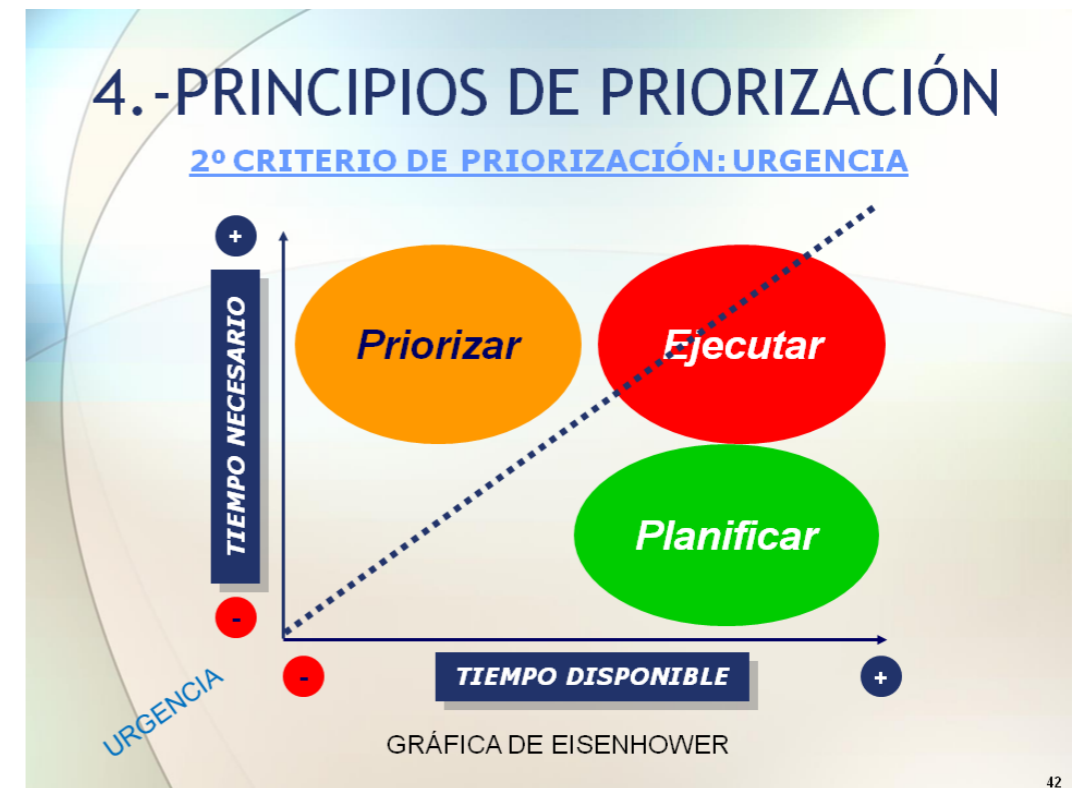


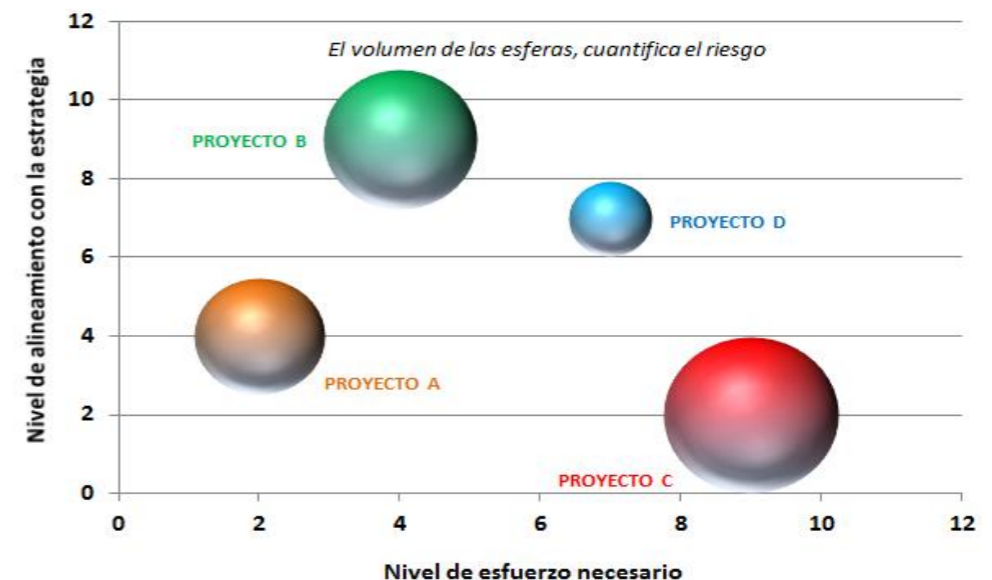
Tabla de priorización de proyectos - 3 categorías de criterios:

Alineamiento / Esfuerzo / Riesgo

Proyectos:	Criterios		
	Nivel de esfuerzo	Alineamiento con la estrategia	Riesgo
PROYECTO A	2	4	5
PROYECTO B	4	9	7
PROYECTO C	9	2	9
PROYECTO D	7	7	2

Puntuación de cada criterio entre 0 y 10

Gráfico de priorización de proyectos: Alineamiento / Esfuerzo / Riesgo



Propuesta de Proceso de Priorización

a) **Impacto:** entendido como grado de mejora conseguido con la acción a desarrollar en:

- + Las personas de la organización
- + Los clientes
- + Los resultados Clave



La escala utilizada es de 1 a 5, según la siguiente explicación

Puntuación	Explicación
1	La acción no incide de forma apreciable en el agente en cuestión.
3	La acción incide en el agente en cuestión, el impacto se reflejará en una auto-evaluación posterior (aumento estimado de hasta 15% en la puntuación)
5	La acción va claramente dirigida al agente en cuestión, el impacto se reflejará sensiblemente en una auto-evaluación posterior (aumento estimado en más del 15% de la puntuación)

IMPACTO

Propuesta de Proceso de Priorización

b) **Capacidad:** entendido como posibilidad de llevar a cabo la acción por parte de la Organización en función de recursos:

- + Económicos
- + Humanos (RRHH)
- + Temporales



La escala utilizada es de 1 a 5, según la siguiente explicación

Puntuación	Explicación
1	La acción requiere la participación de factores o entes no controlables.
3	La acción puede llevarse a cabo con independencia de factores o entes no controlables, pero con incorporación o asignación de nuevos recursos.
5	La acción puede llevarse a cabo con independencia de factores o entes no controlables, y con recursos actualmente disponibles en la Organización.

C
A
P
A
C
I
D
A
D

S.L.
PRIORIZACIÓN DE ÁREAS DE MEJORA

ACCIONES		IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN																		CAPACIDAD DE EJECUCIÓN																		TOTAL															
		Personas						Clientes y/o Sociedad						Resultados clave						Económica						Temporal						RR.HH.																					
		C	1	2	3	4	5	6	T	C	1	2	3	4	5	6	T	C	1	2	3	4	5	6	T	TOT	C	1	2	3	4	5	6	T	C	1	2		3	4	5	6	T	TOT	TOTAL								
1	MEJORA DE LA GESTIÓN DE PERSONAS, GESTIÓN DE LIDERAZGO Y CÓDIGO ÉTICO	5	4	5			14	4	4	4						12	5	4	4						13	39	5	5	5				15	3	3	3						9	5	5	5						15	39	1521
2	GESTIÓN DE INDICADORES Y DEFINICIÓN DE CMI	4	4	3			11	4	3	3						10	4	4	4						12	33	5	5	5				15	3	3	3						9	4	4	4						12	36	1188
3	MEJORA DE LA SISTEMATIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE ALIANZAS	3	2	4			9	5	4	4						13	4	3	4						11	33	4	4	4				12	3	3	3						9	2	2	3						7	28	924
4	DEFINICIÓN DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y ESTABLECIMIENTO DE SISTEMÁTICA DE SEGUIMIENTO	4	4	4			12	4	4	3						11	5	5	5						15	38	5	5	5				15	4	4	4						12	4	4	4						12	39	1482
5	POLÍTICAS DE PERSONAS: Evaluación del Desempeño	3	3	2			8	3	3	2						8	3	3	2						8	24	1	1	1				3	1	1	1						3	1	1	1						3	9	216
6	IMPLANTACIÓN DE NUEVO PROGRAMA DE GESTIÓN GLOBAL	3	3	3			9	4	4	4						12	4	4	4						12	33	1	1	1				3	1	1	1						3	1	1	1						3	9	297
7	MEJORA DE LA SISTEMÁTICA DE GESTIÓN DE PROCESOS:	3	3	3			9	3	3	3						9	3	3	3						9	27	4	4	4				12	4	4	4						12	3	3	3						9	33	891
8	MEJORA DEL PROCESO DE VENTA	2	2	3			7	4	4	4						12	5	5	5						15	34	5	5	5				15	3	3	4						10	3	3	3						9	34	1156
9	MEJORA DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE ANÁLISIS DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	3	3	3			9	4	4	4						12	5	4	5						14	35	5	5	5				15	4	3	4						11	4	4	4						12	38	1330
10	MEJORA DE LOS INDICADORES DE SOCIEDAD	1	1	1			3	2	2	2						6	4	4	4						12	21	2	2	2				6	2	2	2						6	2	2	2						6	18	378

ACCIONES	PUNT. TOTAL	POS.
MEJORA DE LA GESTIÓN DE PERSONAS, GESTIÓN DE LIDERAZGO Y CÓDIGO ÉTICO	1521	1
GESTIÓN DE INDICADORES Y DEFINICIÓN DE CMI	1188	
MEJORA DE LA SISTEMATIZACIÓN DE LA GESTION DE ALIANZAS	924	
DEFINICIÓN DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA Y ESTABLECIMEINTO DE SISTEMÁTICA DE SEGUIMIENTO	1482	2
POLÍTICAS DE PERSONAS: Evaluación del Desempeño	216	
IMPLANTACIÓN DE NUEVO PROGRAMA DE GESTIÓN GLOBAL	297	
MEJORA DE LA SISTEMÁTICA DE GESTIÓN DE PROCESOS:	891	
MEJORA DEL PROCESO DE VENTA	1156	
MEJORA DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE ANÁLISIS DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	1330	3
MEJORA DE LOS INDICADORES DE SOCIEDAD	378	

Desarrollo de Planes de Acción





¿QUÉ NOS PERMITEN LOS PLANES DE ACCIÓN?



¿QUÉ NO SE NOS DEBE DE OLVIDAR AL LLEVAR A CABO UN PLAN DE ACCIÓN?

- El porqué y para qué se realiza (**ENFOQUE**)
- Cómo, cuándo y quién debe de llevarlo a cabo (**DESPLIEGUE**)
- Establecer una sistemática de seguimiento para comprobar que lo estamos llevando a cabo y es correcto (**EVALUAR, REVISAR Y PERFECCIONAR**)



Áreas Clave de la Gestión

Conocer a fondo su empresa

Lo +
importante



AHORA QUE SABEMOS QUE DEBEMOS AUTOEVALUARNOS

PARA SABER CUAL ES NUESTRO PUNTO DE PARTIDA



¿Qué debemos de tener en cuenta en una organización, para que la autoevaluación que realicemos sea completa?

Hacen las cosas bien, está definido como hacerlo

Comunicación entre los equipos y procesos

Forman al personal y analizan sus necesidades

Buenos Resultados

Políticas de Personas adecuadas y consensuadas

Homogeneidad de los productos obtenidos

Definición de necesidades y expectativas de Grupos de Interés

Eficacia y Eficiencia de los procesos desarrollados

Satisfacen a los Clientes

Son innovadoras

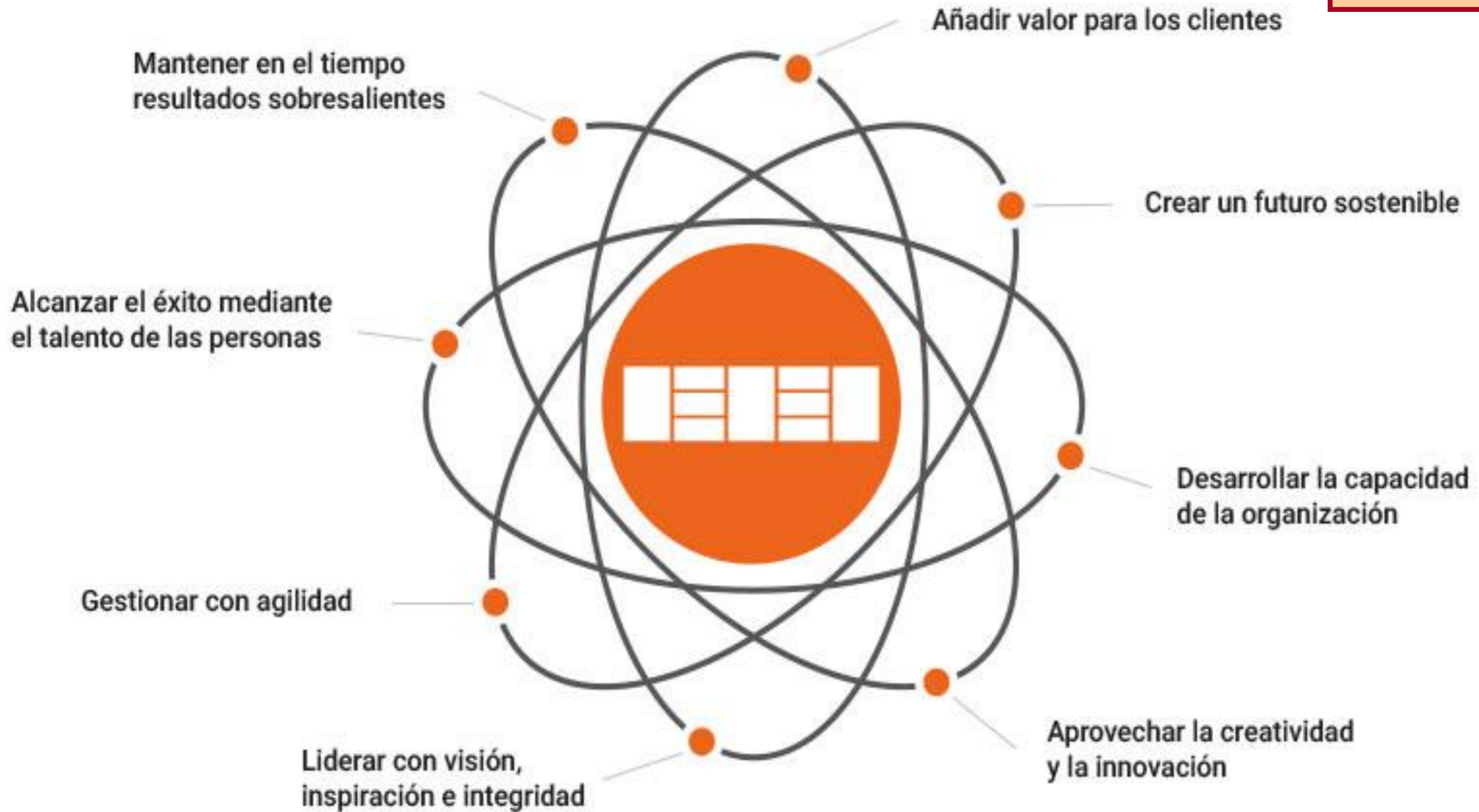
Tienen buenos responsables que definen la dirección de la empresa

Protegen el MA y son Responsables Socialmente

Si no tengo un modelo que me permite llevar un orden ¿Cómo analizo la situación de la organización en estos puntos? ¿Están todos?



**CONCEPTOS
FUNDAMENTALES
DE LA
EXCELENCIA**



Modelo EFQM

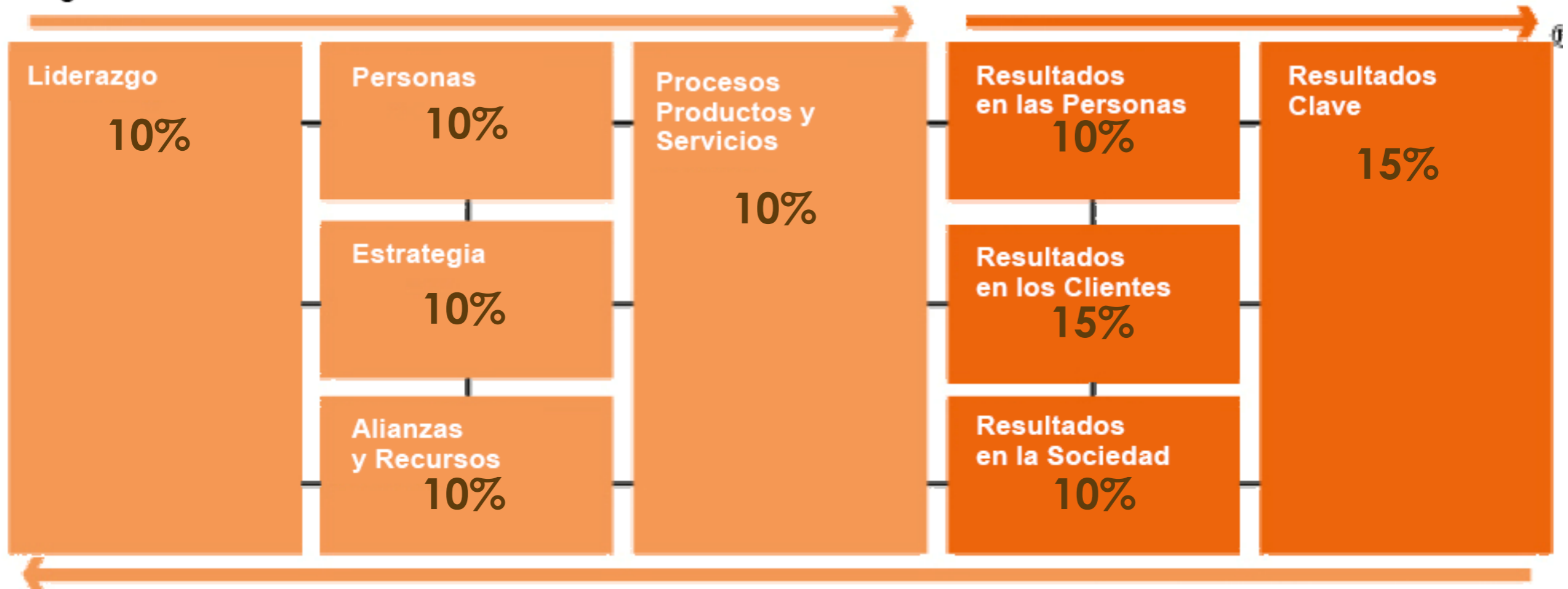
CRITERIOS DEL MODELO EFQM

500 puntos (50%)

500 puntos (50%)

Agentes

Resultados



Aprendizaje, Creatividad e Innovación

1000 puntos (100%)

es estrategia?

Conjunto coordinado de acciones que permiten asegurar la consecución de unos objetivos.



2.- ESTRATEGIA (“La brújula”)



Las organizaciones excelentes implantan su misión y visión desarrollando una **estrategia centrada en sus grupos de interés**. Estas organizaciones desarrollan y despliegan **políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia**.

Una política y estrategia excelente conlleva:

- Identificar todos los grupos de interés, así como sus necesidades y expectativas.
- Analizar Oportunidades y Amenazas en el mercado, competencia, tecnología, ... a partir de indicadores cuantitativos.
- Identificar los Factores Críticos de Éxito (FCE's) o los puntos fuertes y débiles de la organización.
- Planificar y estructurar una Política y Estrategia que tenga en cuenta a todos los grupos de interés y que se clarifique en objetivos y metas concretos.
- Comunicar la política y estrategia y los objetivos asociados a cada responsable y a los grupos de interés.

“Si un hombre no sabe a qué puerto se encamina, ningún viento será favorable para él” (Séneca)



PERSONAS



3. PERSONAS (“La Energía”)



Las Organizaciones Excelentes **valoran a las personas** que las integran y crean una cultura que **permite lograr los objetivos personales y los de la organización** de manera beneficiosa para ambas partes. **Desarrollan las capacidades de las personas y fomentan la justicia e igualdad. Se preocupan, comunican, recompensan y dan reconocimiento a las personas para, de este modo, motivarlas, incrementar su compromiso con la organización y favorecer que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.**

- **Una política de recursos humanos excelente conlleva:**
 - **Determinar un plan de RRHH desde la selección y el desarrollo de planes de carrera coherente con la P&E.**
 - **Identificar las capacidades de tu personal y las necesidades de formación para dotarles de la misma.**
 - **Establecer objetivos individuales y de equipo y políticas de reconocimiento.**
 - **Fomentar la implicación y la asunción de responsabilidades en el personal.**
 - **Comunicación vertical y horizontal.**

“Si quieres 1 año de prosperidad, haz crecer grano, si quieres 10 años de prosperidad, haz crecer árboles, si quieres 100 años de prosperidad, haz crecer a las personas”

1.- LIDERAZGO (“El catalizador”)



Las Organizaciones Excelentes tienen líderes que **dan forma al futuro y lo hacen realidad**, actuando como modelo de referencia de sus valores y principios éticos e inspirando confianza en todo momento.

Son flexibles, permitiendo a la organización **anticiparse y reaccionar** de manera oportuna con el fin de **asegurarse un éxito continuo**.

Un Liderazgo excelente conlleva:

- Misión, Visión y Valores documentados y comunicados y coherentes con lo que realmente pretende la dirección.
- Desde la dirección se lidera el diseño de procesos y están claramente definidas las funciones y responsabilidades.
- La Dirección se implica en reuniones con clientes, con el personal y con socios o proveedores.
- Motiva y es accesible con el personal de la entidad.
- Tiene una visión futurista del negocio y se preocupa en tomar acciones preventivas ante el cambio del mercado.

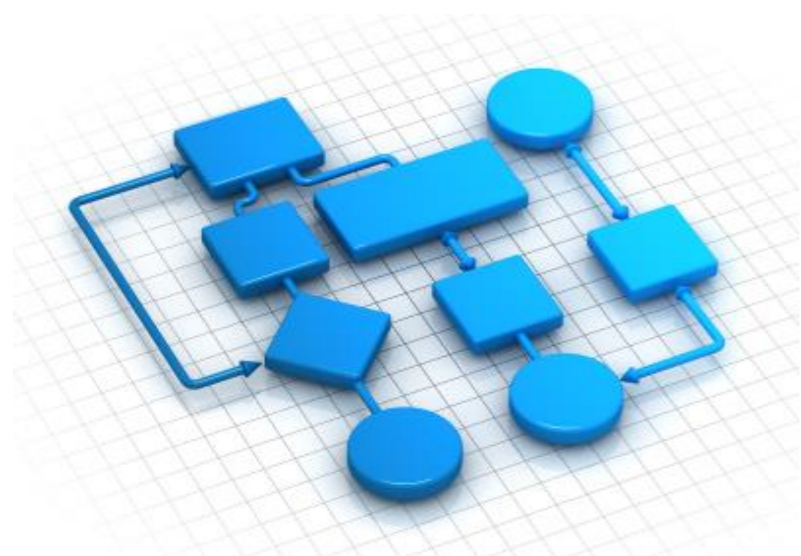
“Las palabras conmueven, el ejemplo arrastra”

“Practica primero lo que vas a predicar; después predica de acuerdo a lo que has practicado”

Confucio



5.- PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS (“La Metodología”)



Las Organizaciones Excelentes **diseñan, gestionan y mejoran sus procesos, productos y servicios** para generar cada vez **mayor valor** para sus clientes para sus clientes y otros grupos de interés

En el E2 del Modelo Vasco también se habla de gestión por procesos o similar

Un sistema de procesos excelente conlleva:

- Disponer de un sistema de gestión de procesos con propietarios de procesos e indicadores asociados.
- Disponer de políticas sistemáticas de revisión de procesos que revise la eficacia de los mismos.
- Demuestra que el diseño de productos y servicios se realiza en base a las necesidades y expectativas de los clientes.
- Disponer de procesos de producción o desarrollo de productos y servicios, distribución, entrega al cliente.
- Disponer de un proceso de atención al cliente.

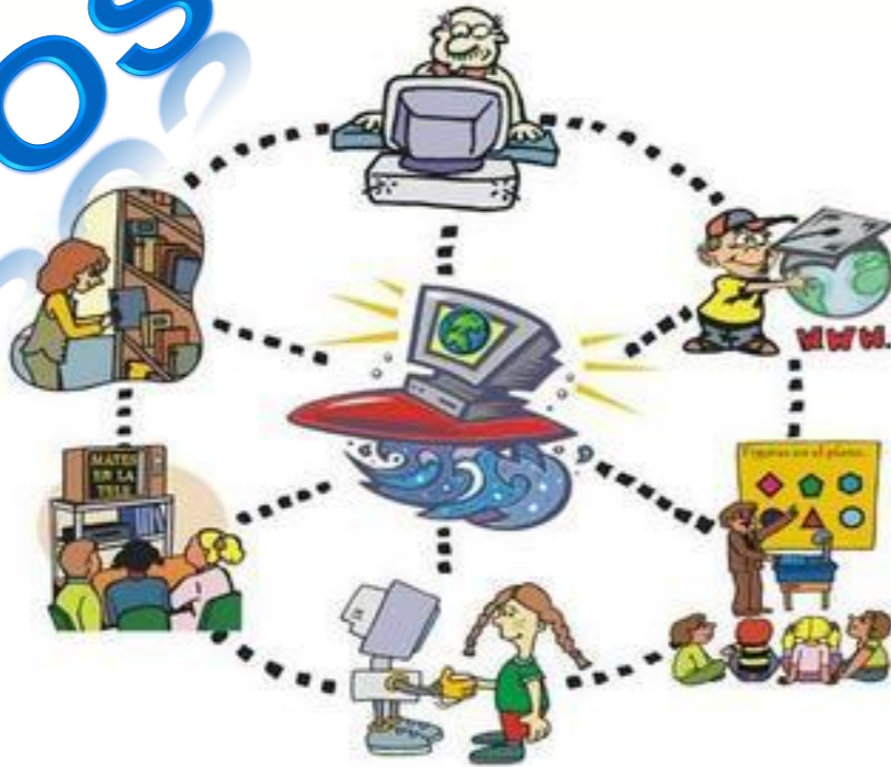
“ Un mal proceso vencerá a un buen profesional 9 de cada 10 veces”

“ Sólo gestionas lo que mides. Más importante aún, sólo sabes que OBTIENES LO QUE MIDES”

COMPORTAMIENTO HUMANO EN LA SOCIEDAD



RECURSOS



Alianzas Estratégicas



La Herramienta para Fortalecer la Empresa

4.- ALIANZAS Y RECURSOS (“Los Medios”)



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. Se aseguran de **gestionar eficazmente su impacto social y ambiental.**

Una política de alianzas y recursos excelente conlleva:

- Identificar a partners y posibilidad de establecer alianzas.
- Presupuesto financiero que garantice recursos para la P&E y una gestión de riesgos financieros.
- Programa de mantenimiento preventivo de recursos y minimización de impactos ambientales.
- Gestión de cómo la tecnología puede apoyar el negocio.
- Gestión del conocimiento y la información, así como de la seguridad de la misma.

“La información es como la basura Es mejor que sepas qué vas a hacer con ella antes de recogerla”



RESULTADOS EQUILIBRADOS



6.- RESULTADOS EN LOS CLIENTES

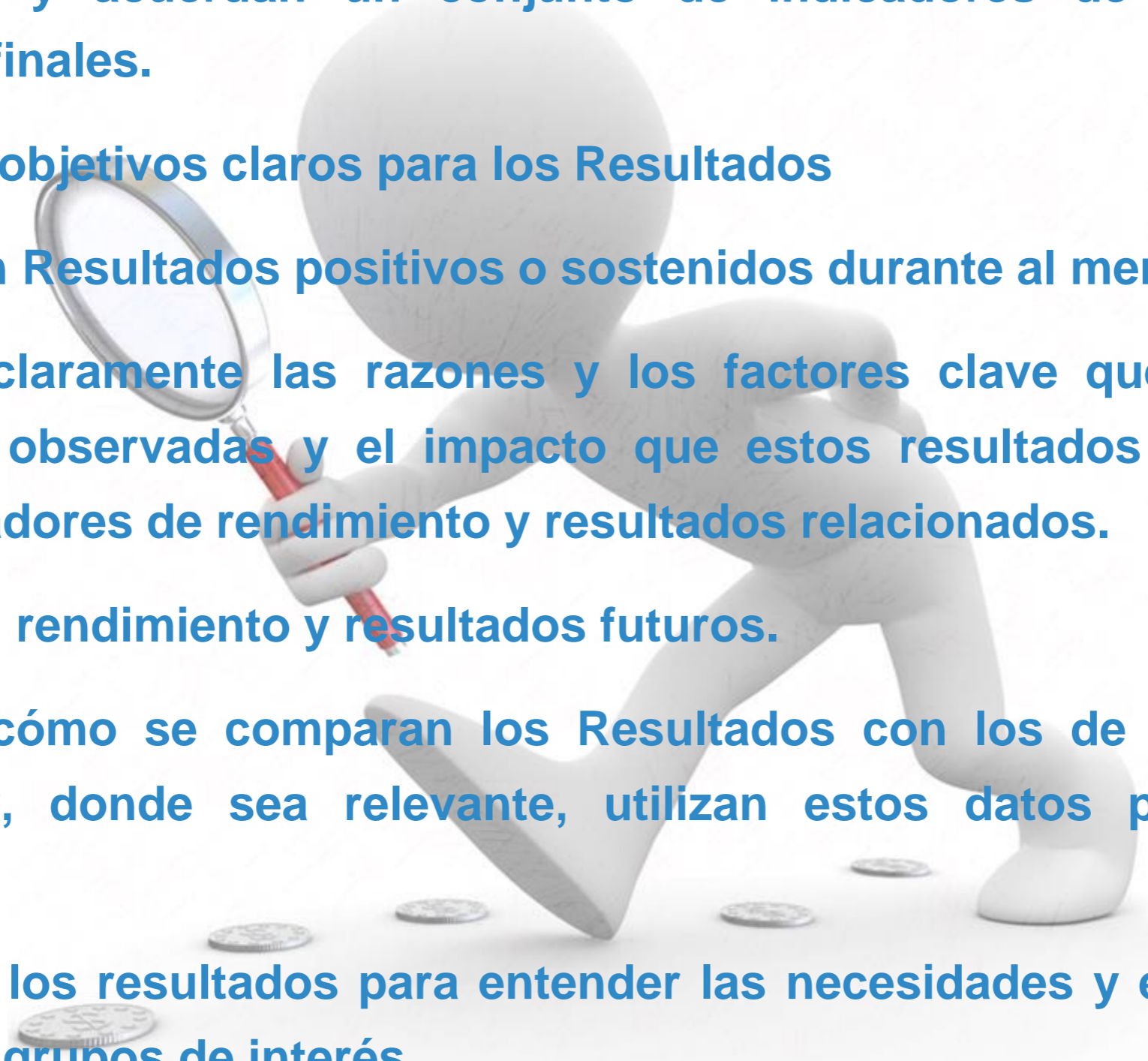
7.- RESULTADOS EN LAS PERSONAS

8.- RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

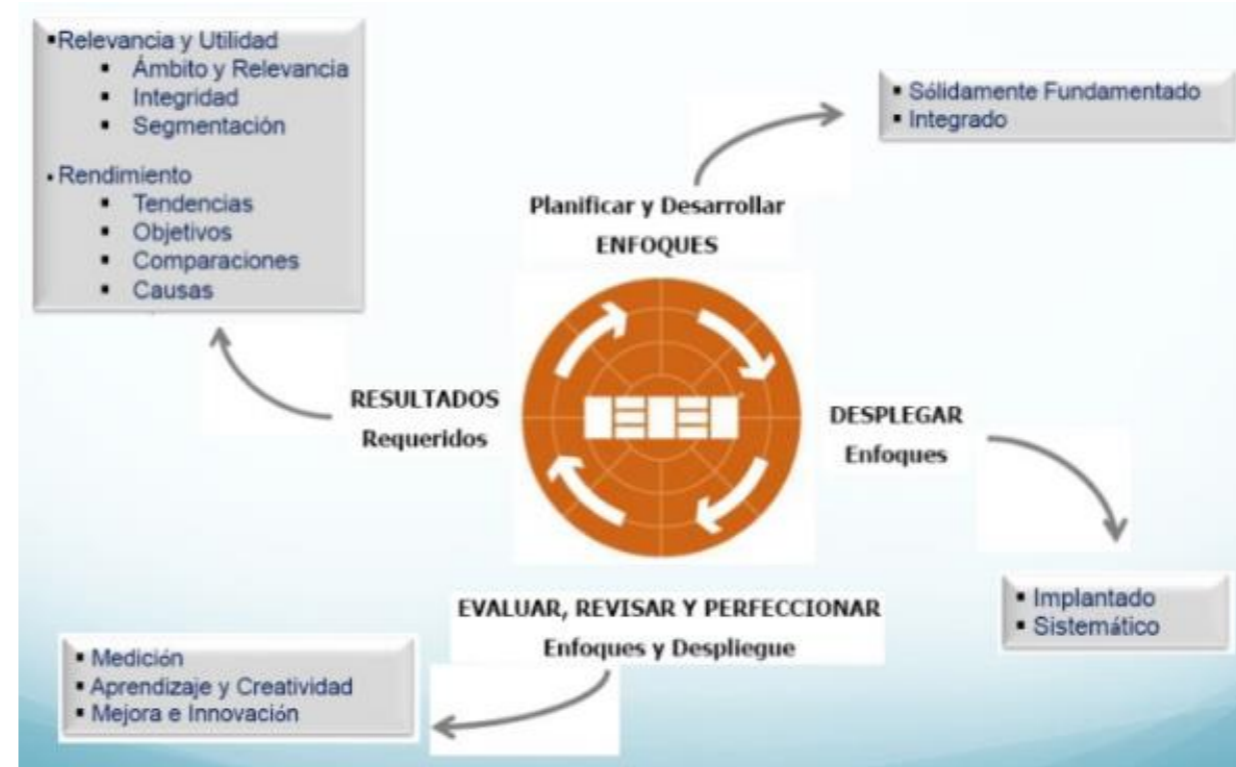
9.- RESULTADOS CLAVE



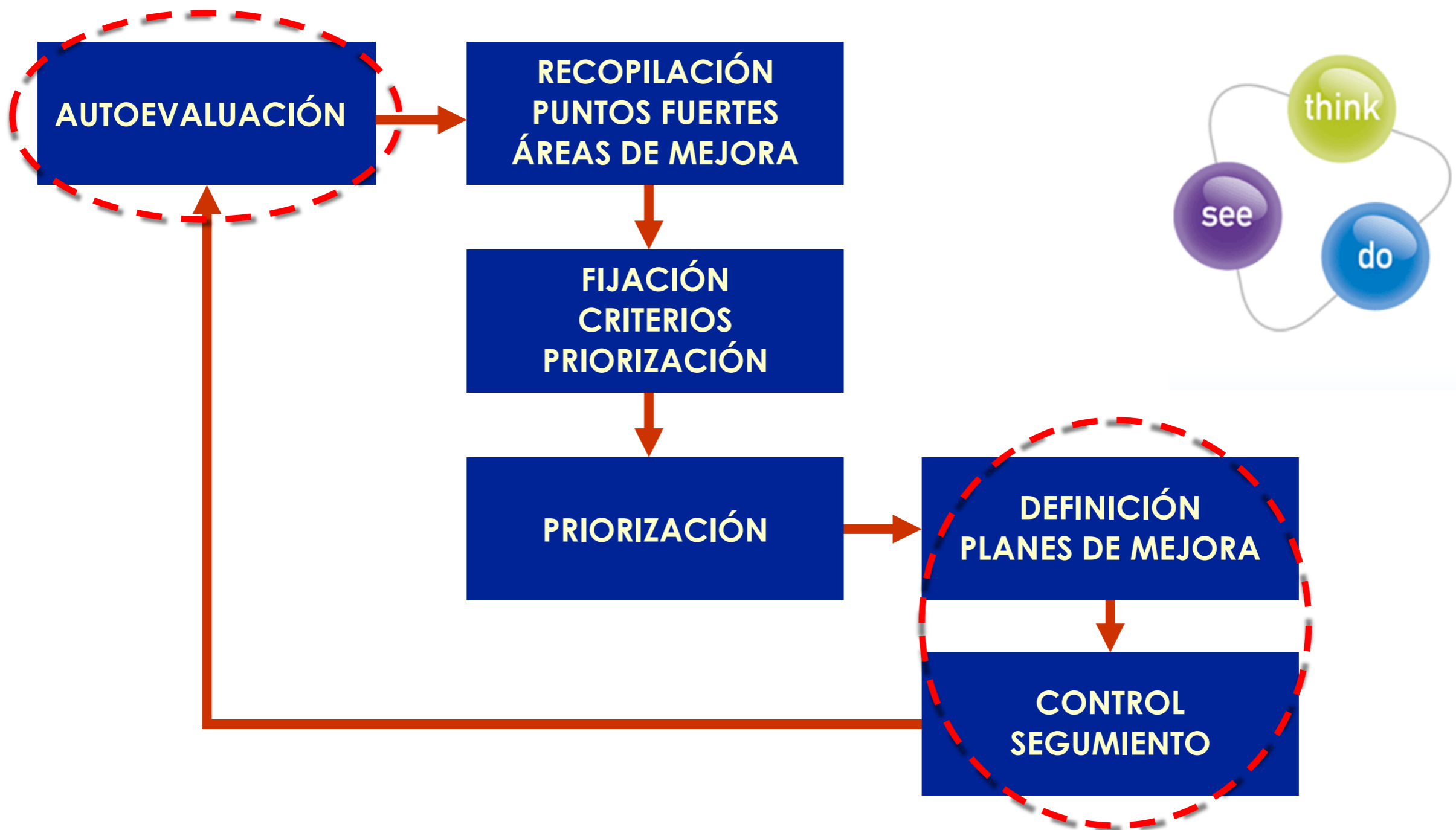
Las Organizaciones Excelentes:

- Desarrollan y acuerdan un conjunto de indicadores de rendimiento y resultados finales.
 - Establecen objetivos claros para los Resultados
 - Demuestran Resultados 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 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 sus grupos de interés.
- 

Explicación del Concepto REDER



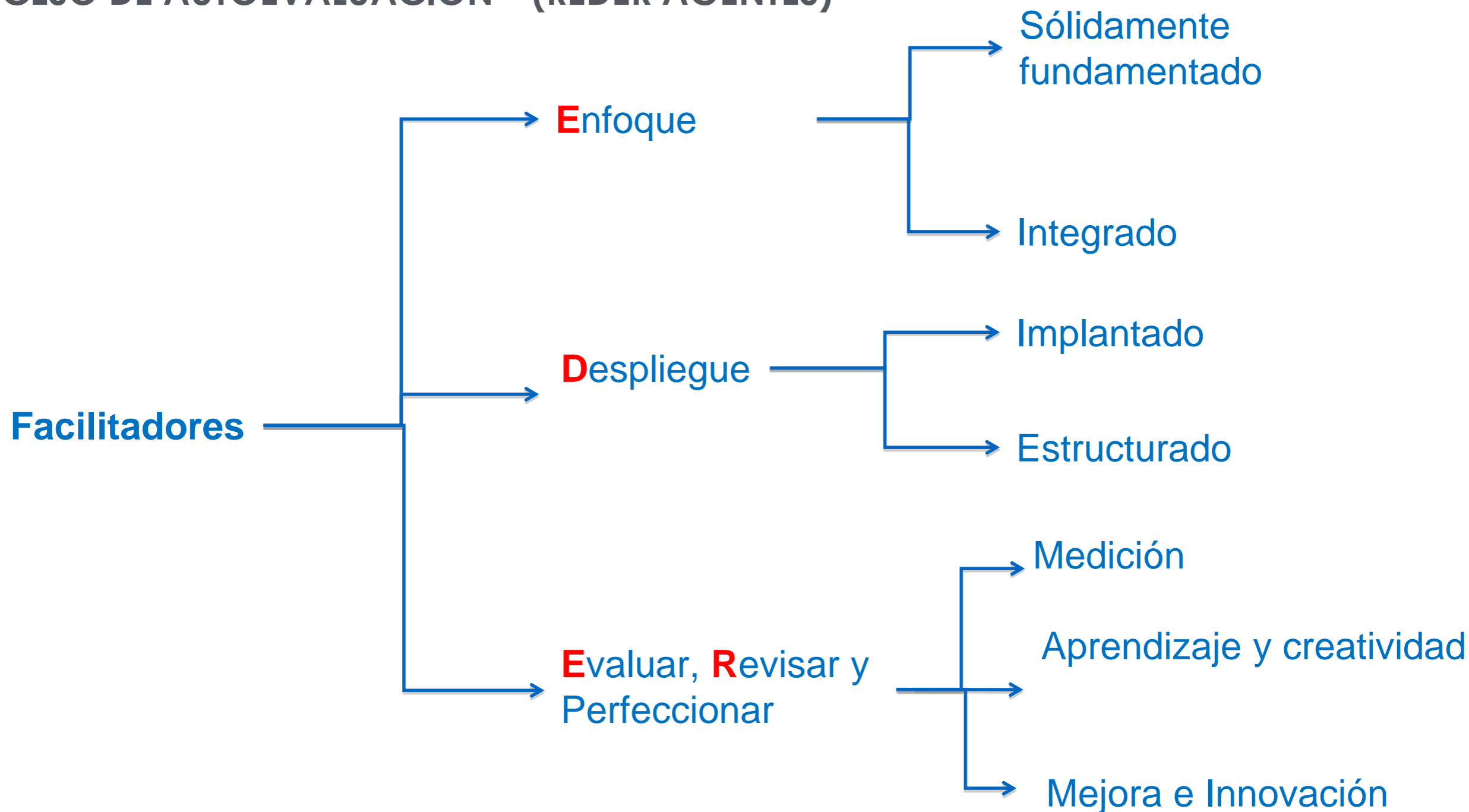
DEBEMOS DE CONOCER EL CONCEPTO REDER PARA:



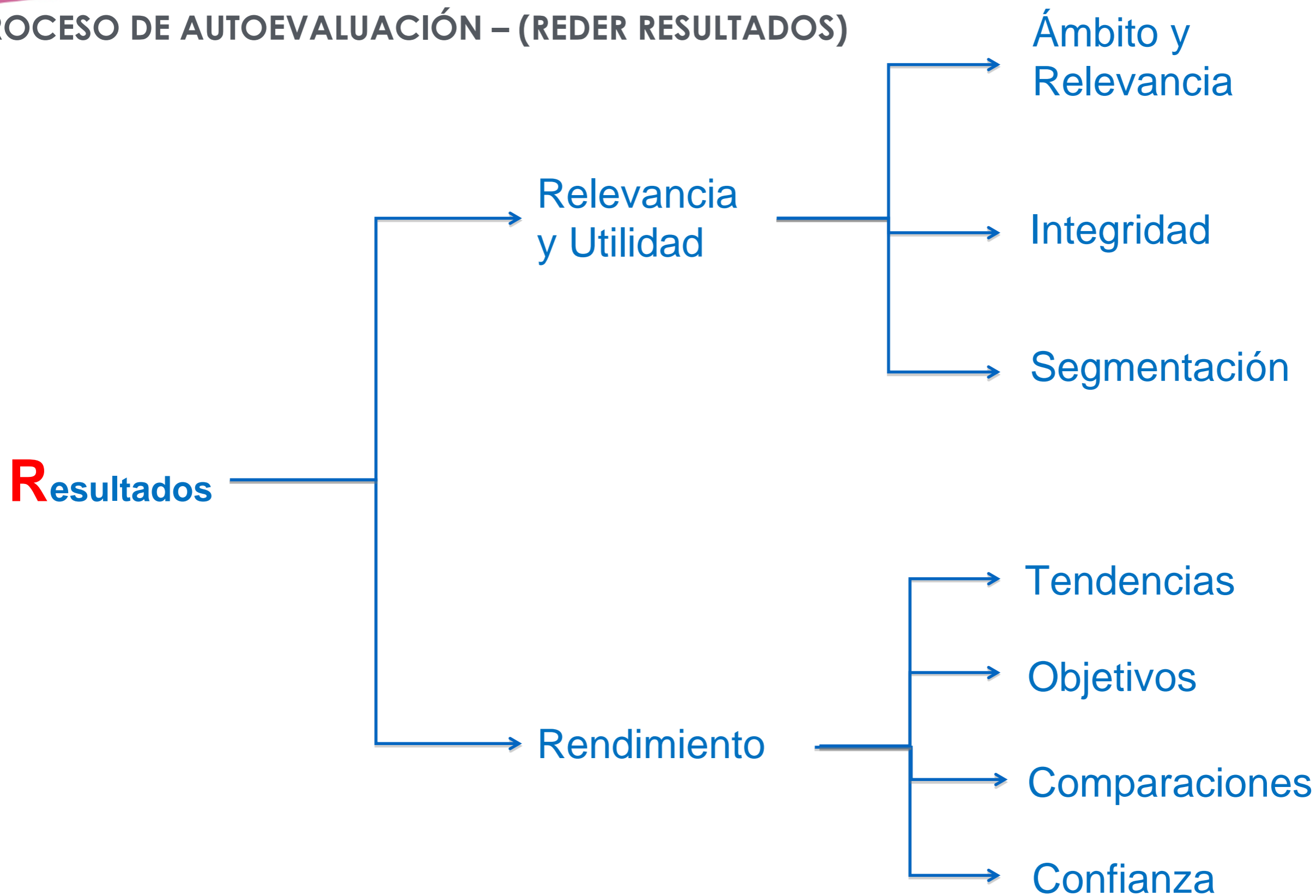
DEBEMOS DE CONOCER EL CONCEPTO REDER PARA:



PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN – (REDER AGENTES)



PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN – (REDER RESULTADOS)



Claves de Éxito y de Fracaso y Reconocimientos



¿Qué es básico en un proceso de Autoevaluación?



- ✚ Implicación de la Dirección: si la dirección no cree en el proyecto está condenado al fracaso.

- ✚ Formación de un equipo o equipos de trabajo adecuado, motivado y sin duda Multidisciplinar y representativo de la organización, de sus áreas y niveles



RECORDAD

RECORDAD

¿Qué es básico en un proceso de Autoevaluación?



- ✚ **Objetividad:** Debemos de ser claros y constructivos intentando siempre buscar respuestas adecuadas y no derrotistas, pero si realistas

- ✚ **Sinceridad:** Todos queremos mejorar, no nos engañemos, saldremos perdiendo.



AUNQUE AHORA OS VOY A HABLAR DE SELLOS EL PRIMER
INDICIO DE FRACASO ES QUERER SOLO UN SELLO.
EL SELLO DEBE DE SER LA GUINDA DEL TRABAJO BIEN HECHO



LA EMPRESA DECIDE

Sello de Excelencia EFQM

	
 <p>Excelencia Europea 500+</p>	
 <p>Excelencia Europea 400+</p>	
 <p>Excelencia Europea 300+</p>	
 <p>Compromiso hacia la Excelencia</p>	



MUCHAS GRACIAS POR LA ATENCIÓN PRESTADA

“Todo resulta de adquirir y asimilar la información que el medio nos ofrece” (H. Laborit)

www.clubexcelencia.org

La competitividad en tu mano

