

# "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.

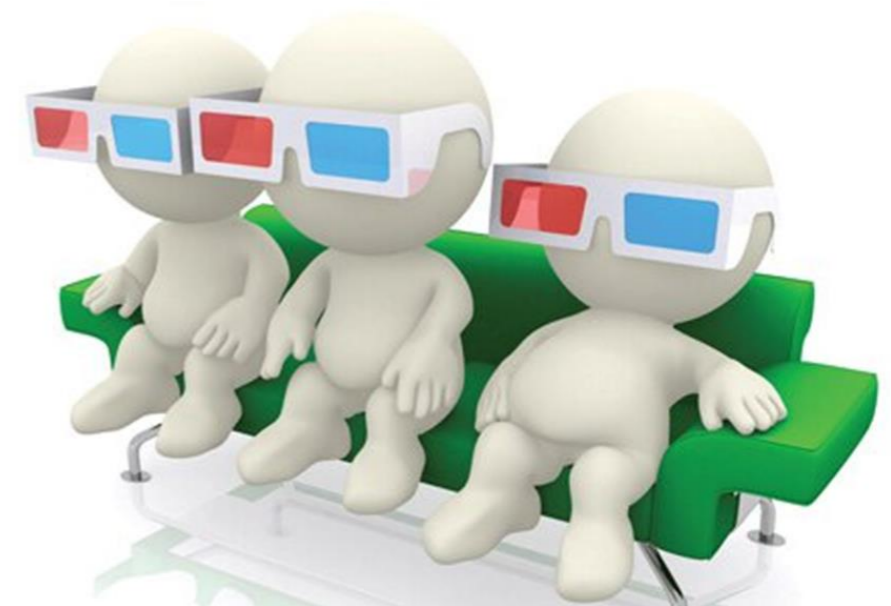


# Índice

- 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”

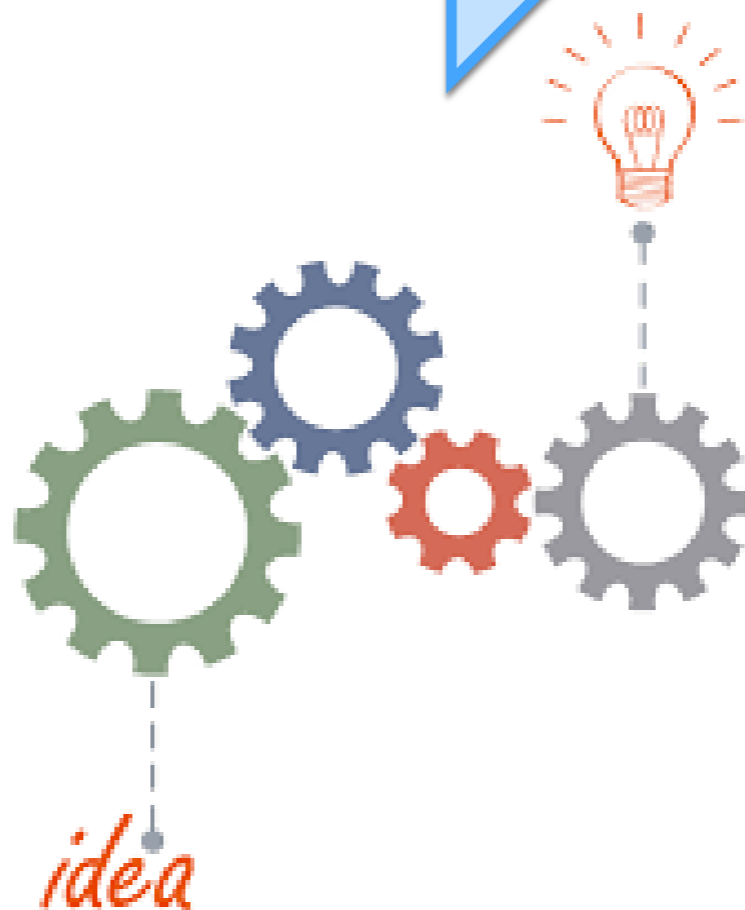




**TRANSFORMAR  
NUESTRA MANERA  
DE HACER LAS COSAS,  
PARA MEJORAR**



**¿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.



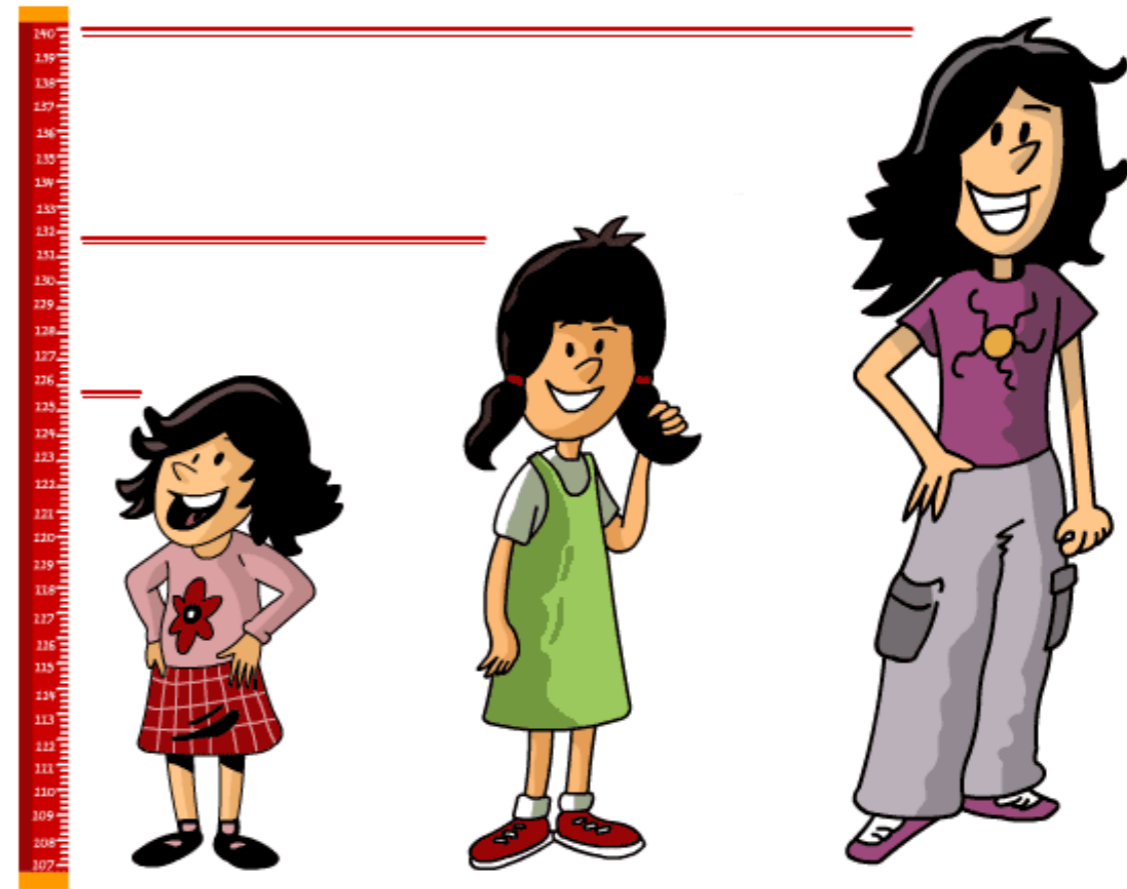
# EFQM®

## Leading Excellence

RAZONAREMOS SU UTILIDAD DE  
UNA FORMA INTUITIVA



No es una Norma

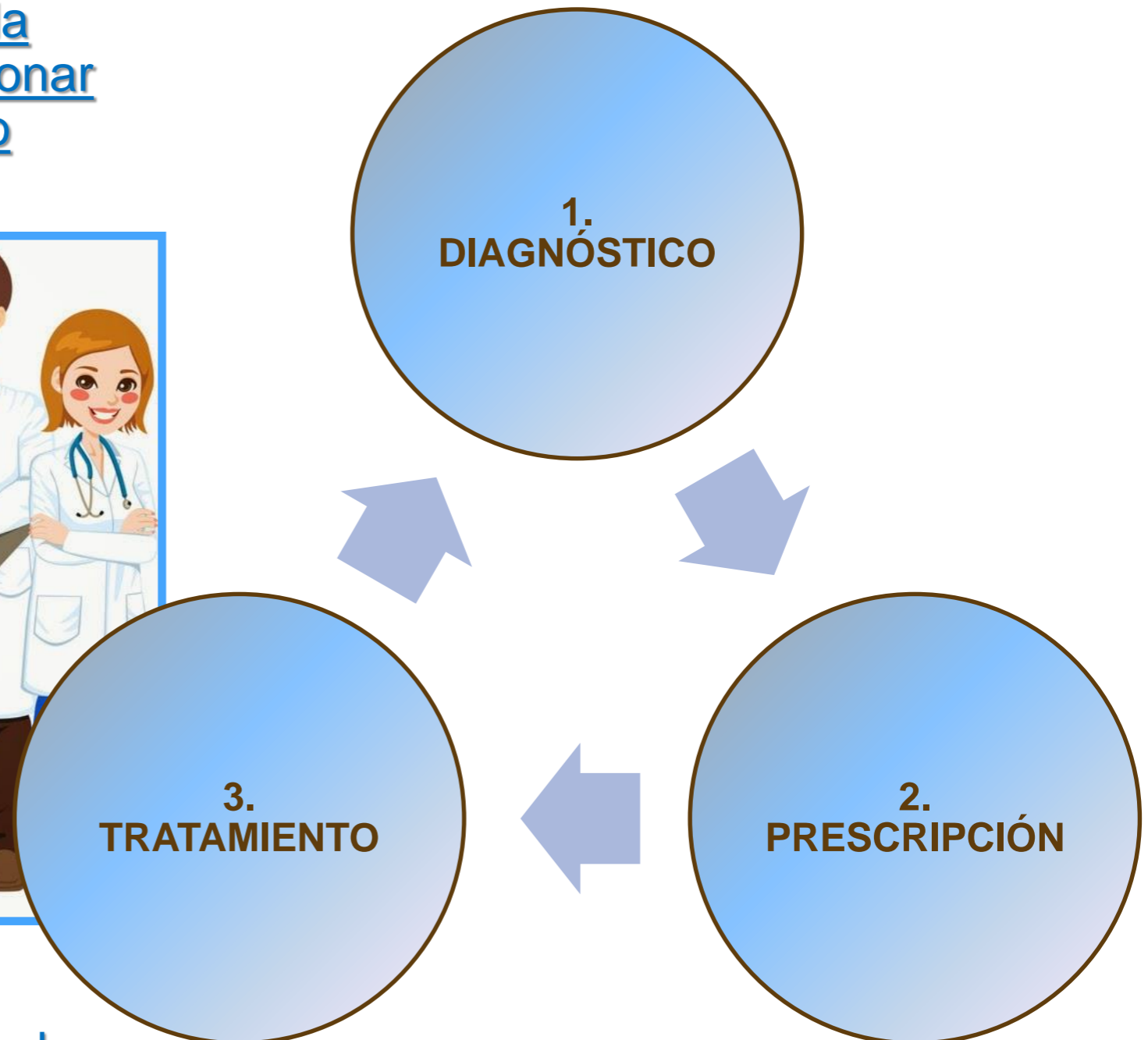


Es un modelo de referencia

- ✚ **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**

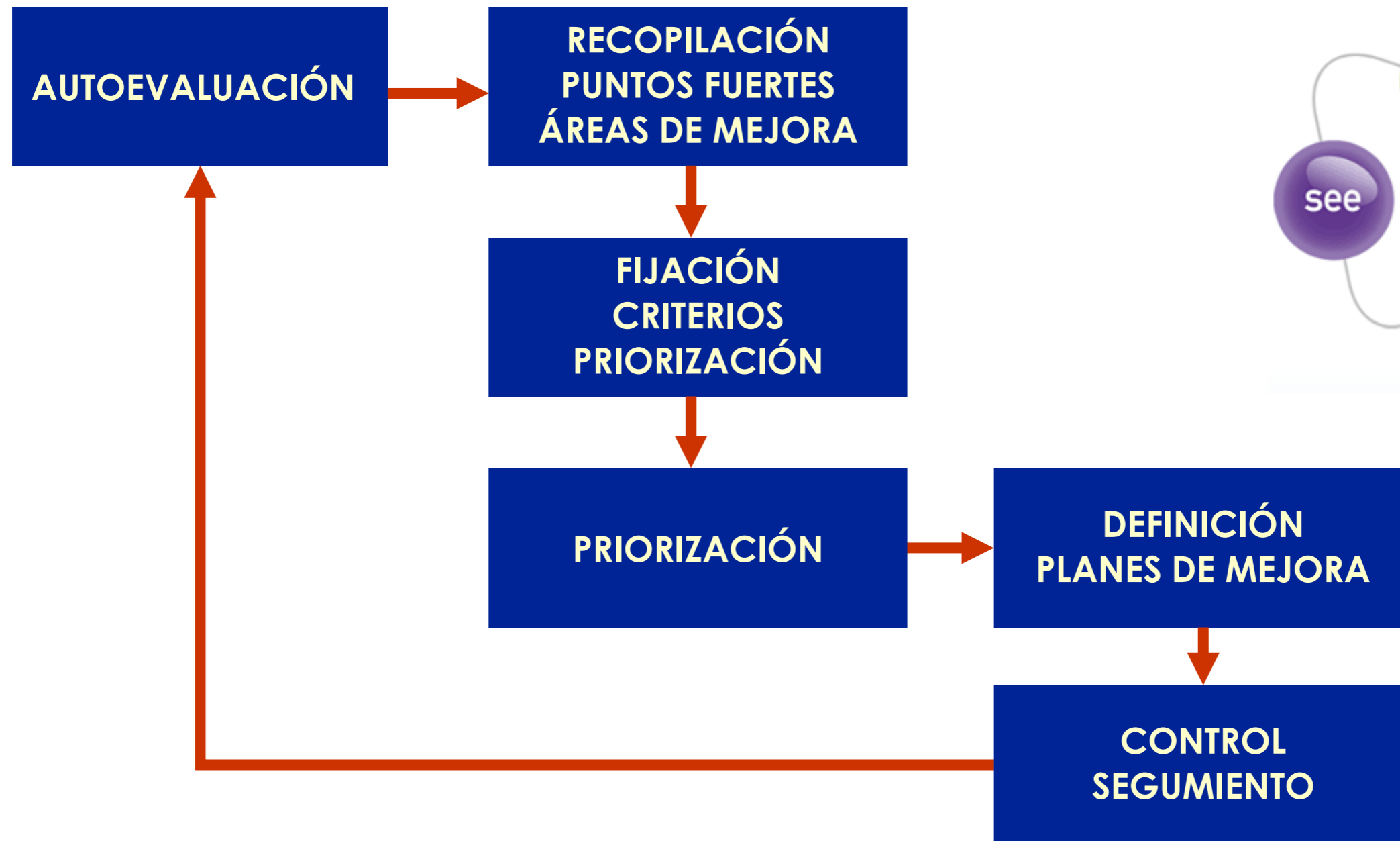
# NECESIDAD DE FORMAR UN EQUIPO DE MEJORA

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**



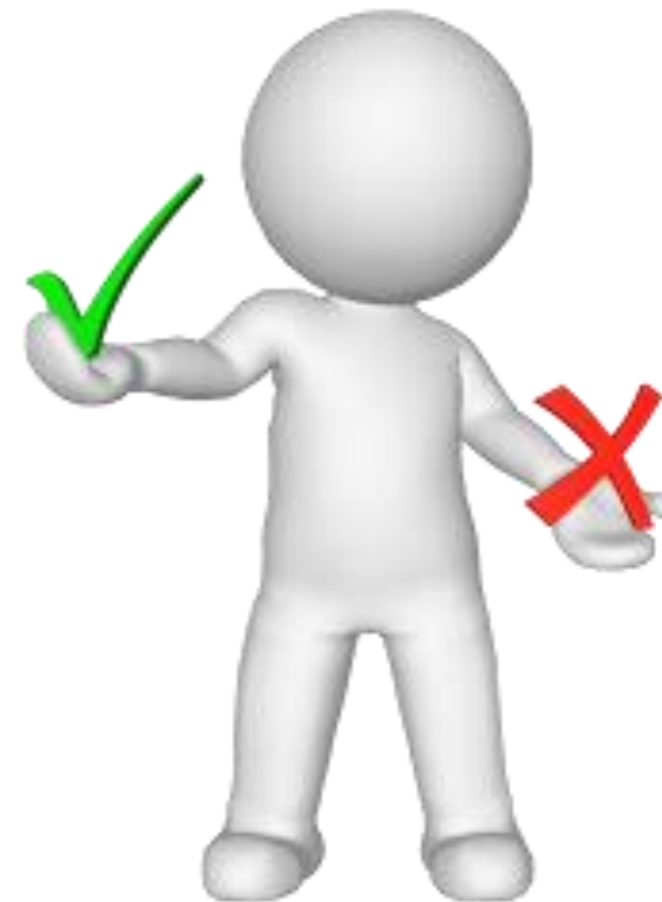


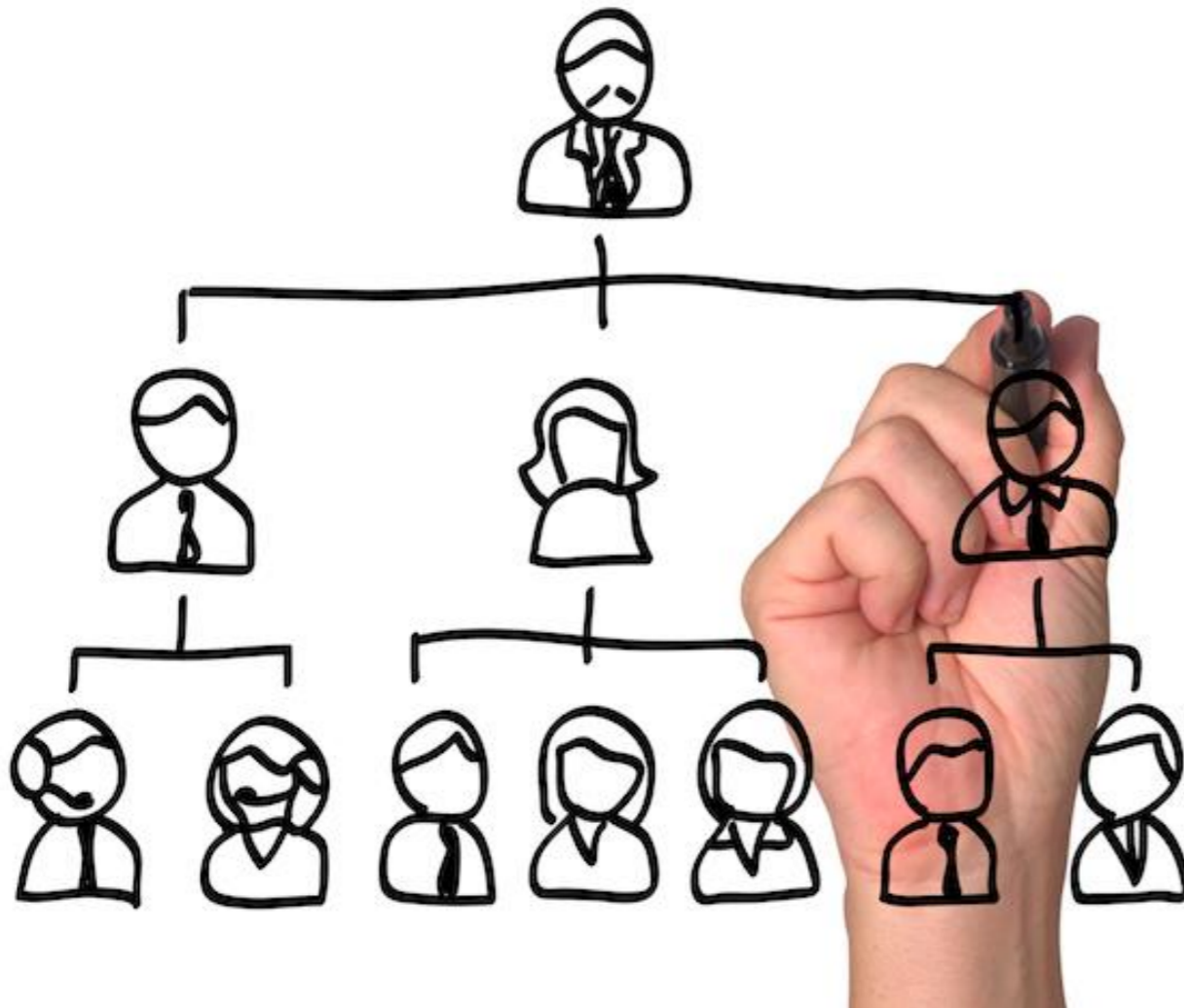
## ¿Qué es básico en un proceso de Autoevaluación?



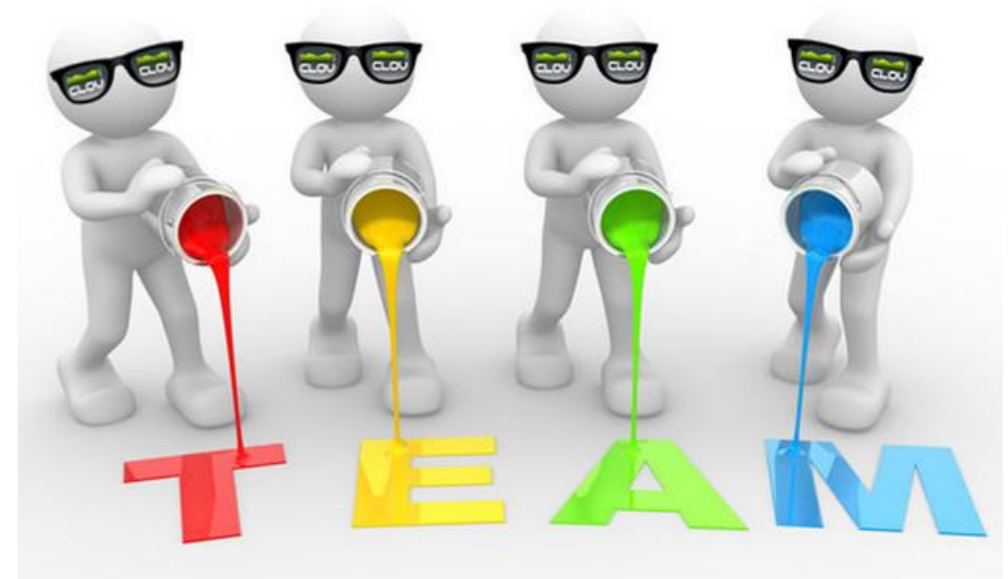
- ✚ **Objetividad:** Debemos de ser claros y constructivos intentando siempre buscar respuestas adecuadas y no derrotistas, pero si realistas.

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





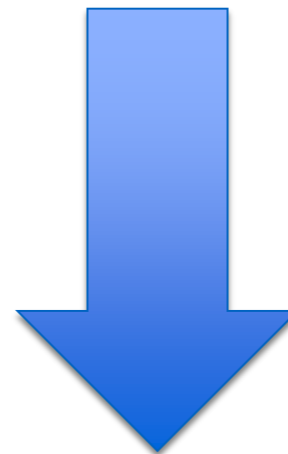
- ✚ Pensar en el organigrama de cada una de vuestras organizaciones y diseñar el equipo o equipos de evaluación.





Organizaciones grandes se pueden formar equipos para la evaluación individual

## Autoevaluación Individual



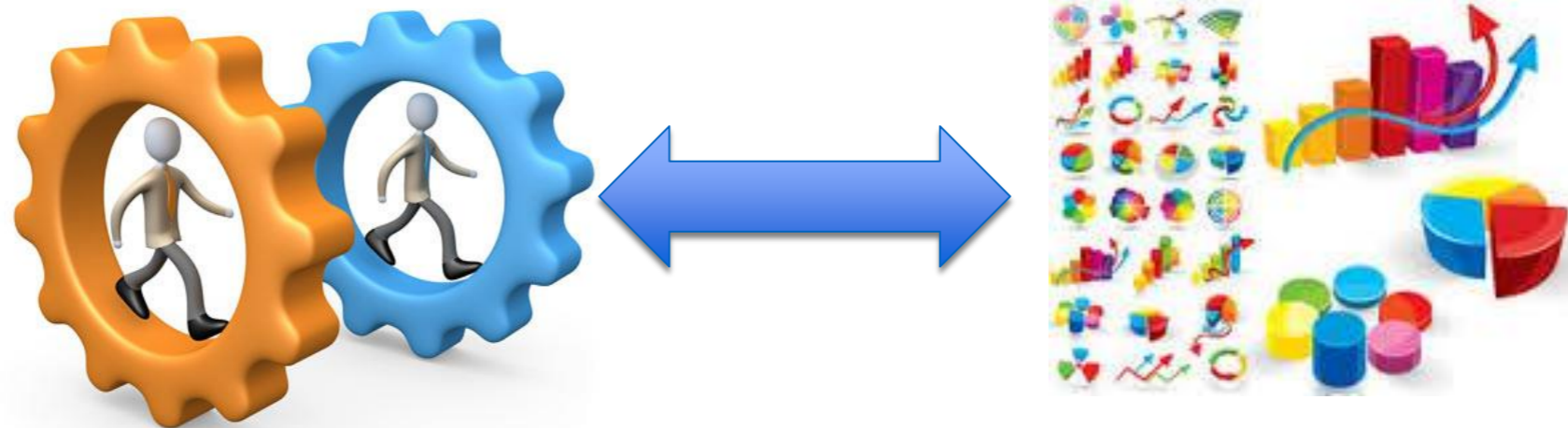
Consenso



# 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

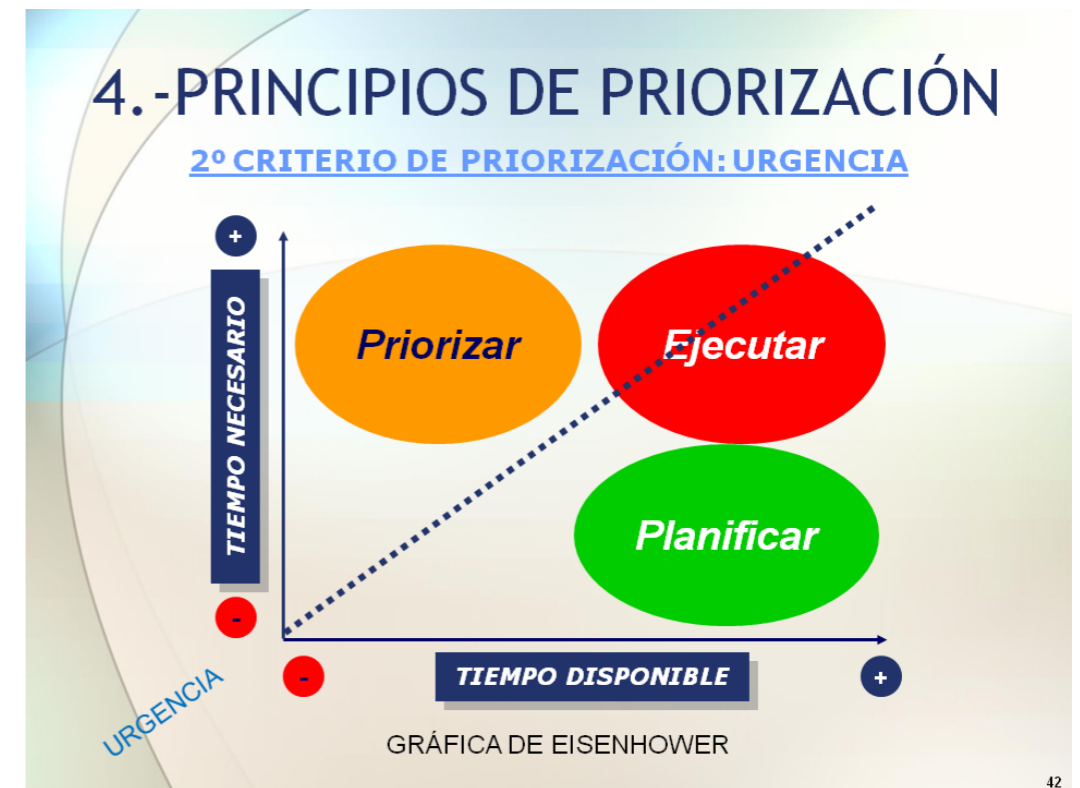
# *Priorización de Áreas de Mejora*



## ¿Por qué tendremos que priorizar las áreas de mejora?



# Cada organización decide cual quiere que sea su método de priorización



42

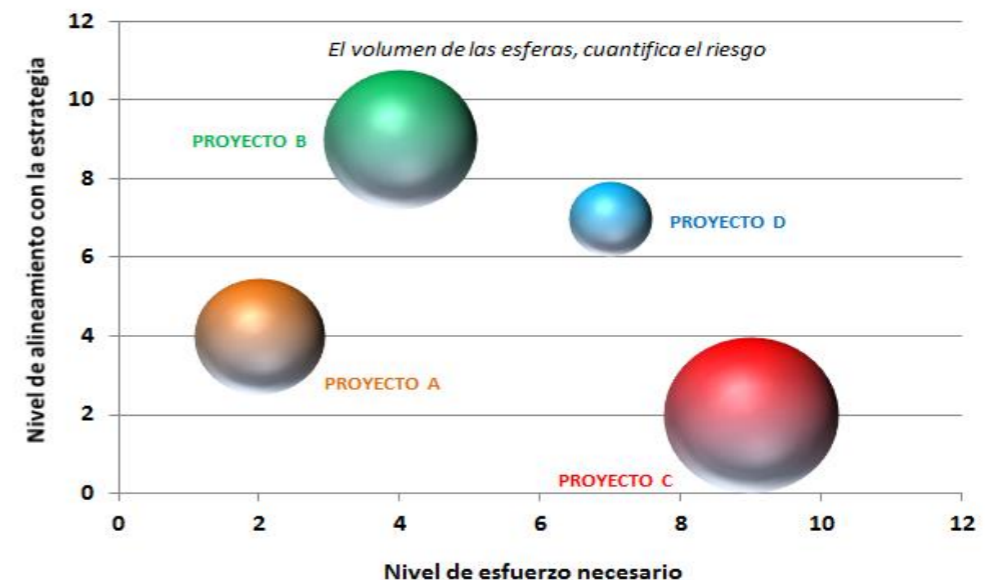
Tabla de priorización de proyectos - 3 categorías de criterios:

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)

## 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	<b>1521</b>	<b>1</b>
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	<b>1482</b>	<b>2</b>
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	<b>1330</b>	<b>3</b>
MEJORA DE LOS INDICADORES DE SOCIEDAD	<b>378</b>	

# *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**

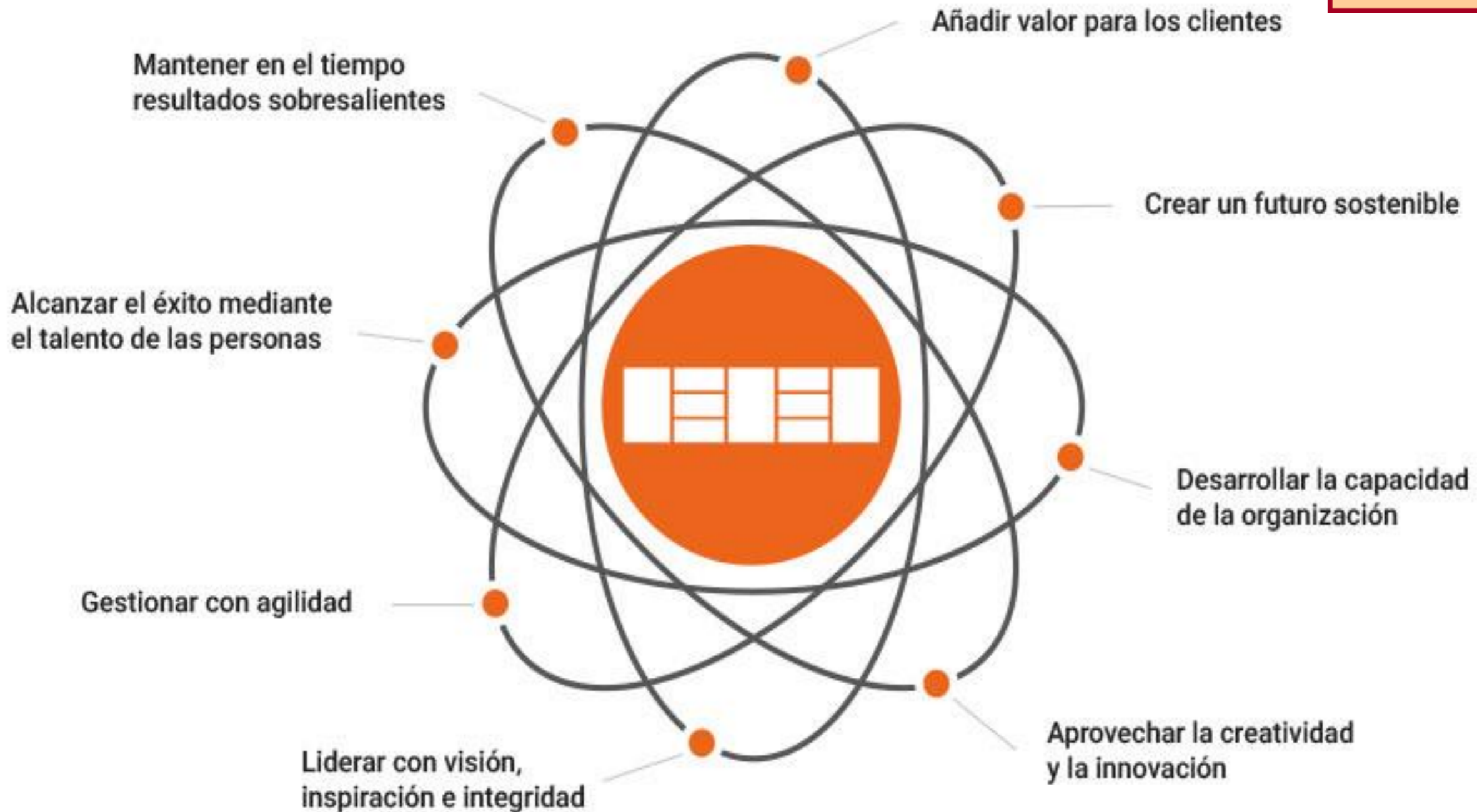
**Tienen buenos responsables que definen la dirección de la empresa**

**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?**







Modelo EFQM

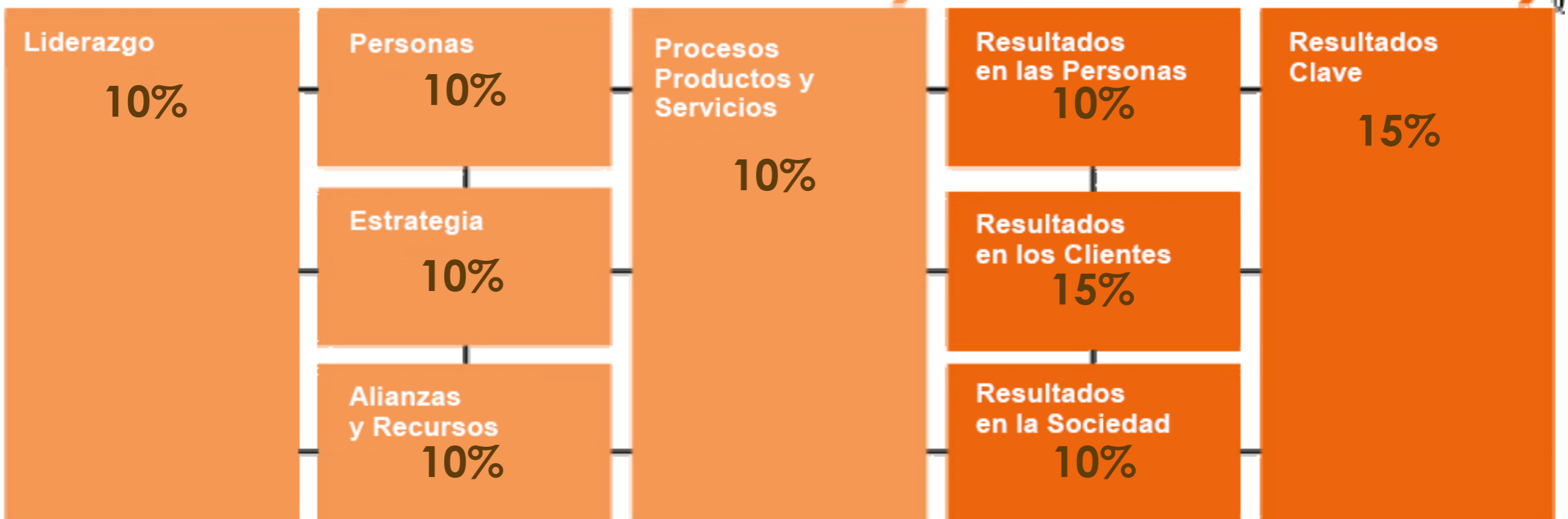
## CRITERIOS DEL MODELO EFQM

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”*

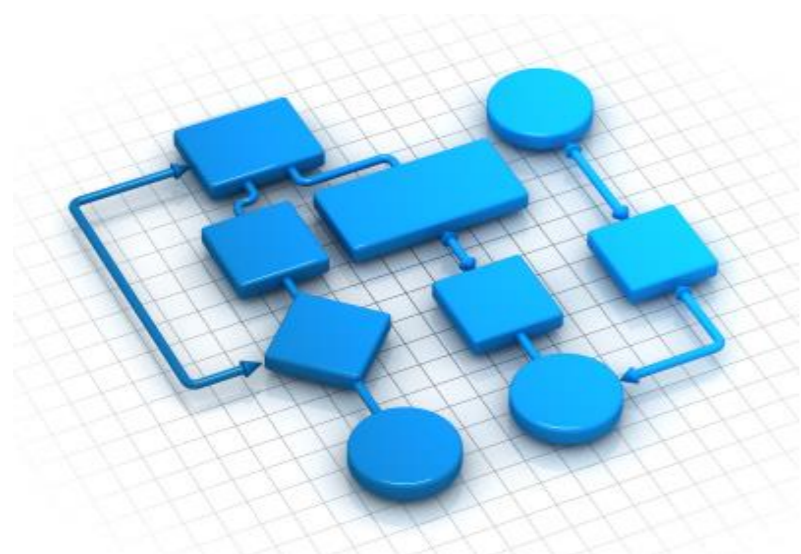
*“Practica primero lo que vas a predicar; después predica de acuerdo a lo que has practicado”*

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”



## 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

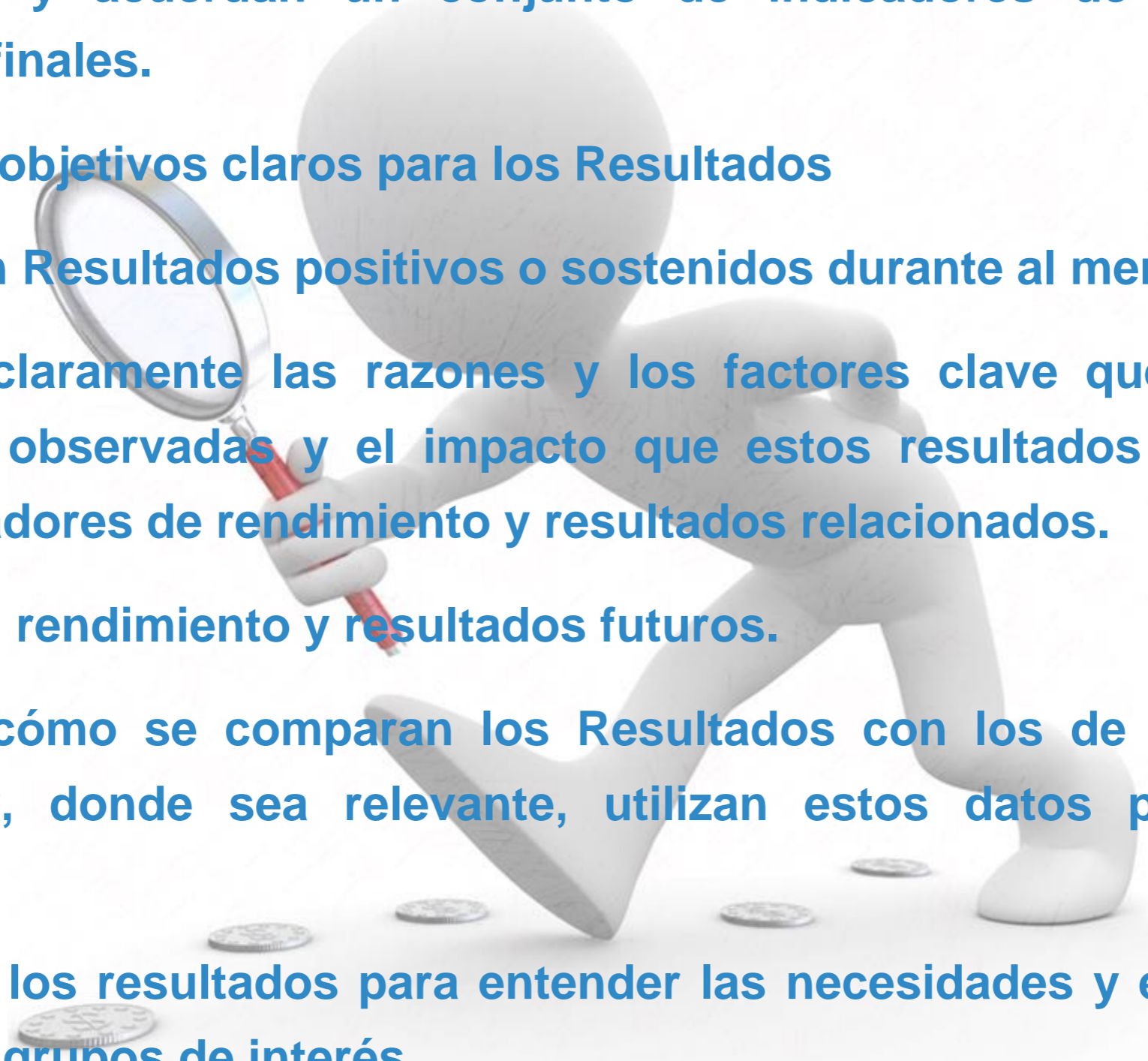
---

## 9.- RESULTADOS CLAVE

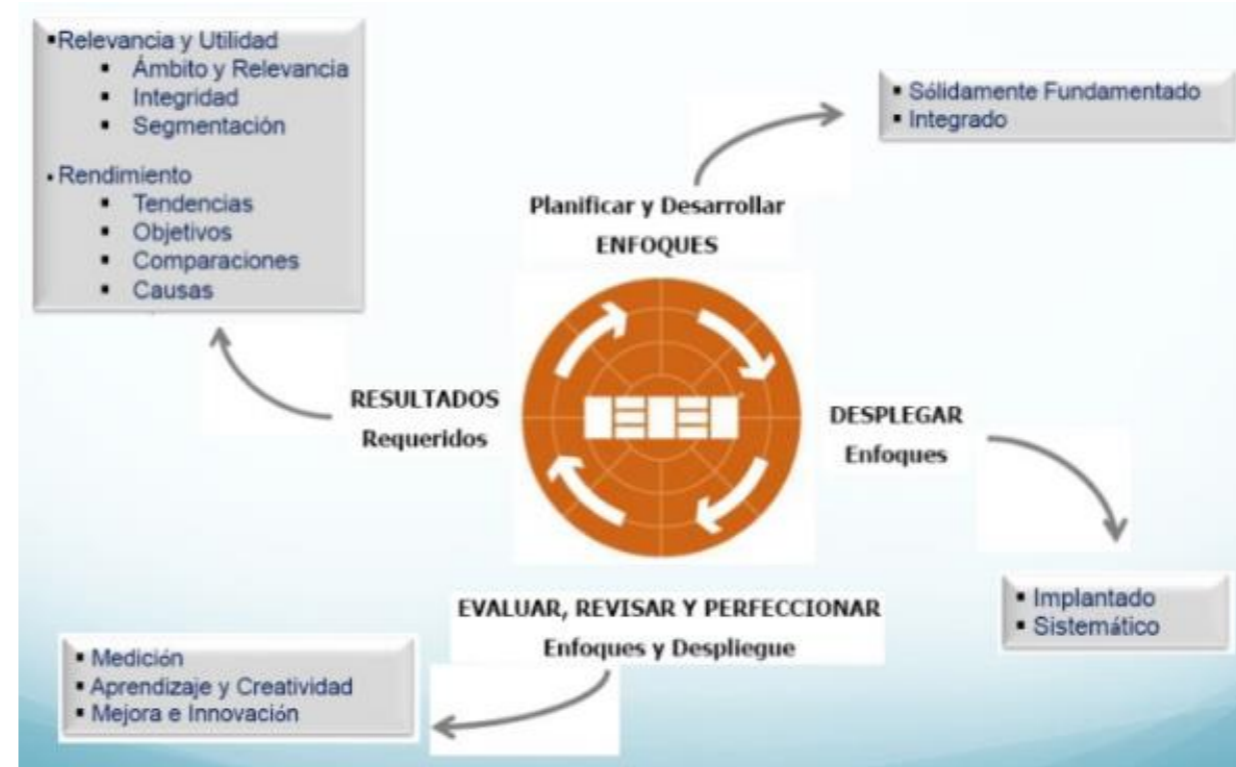
---



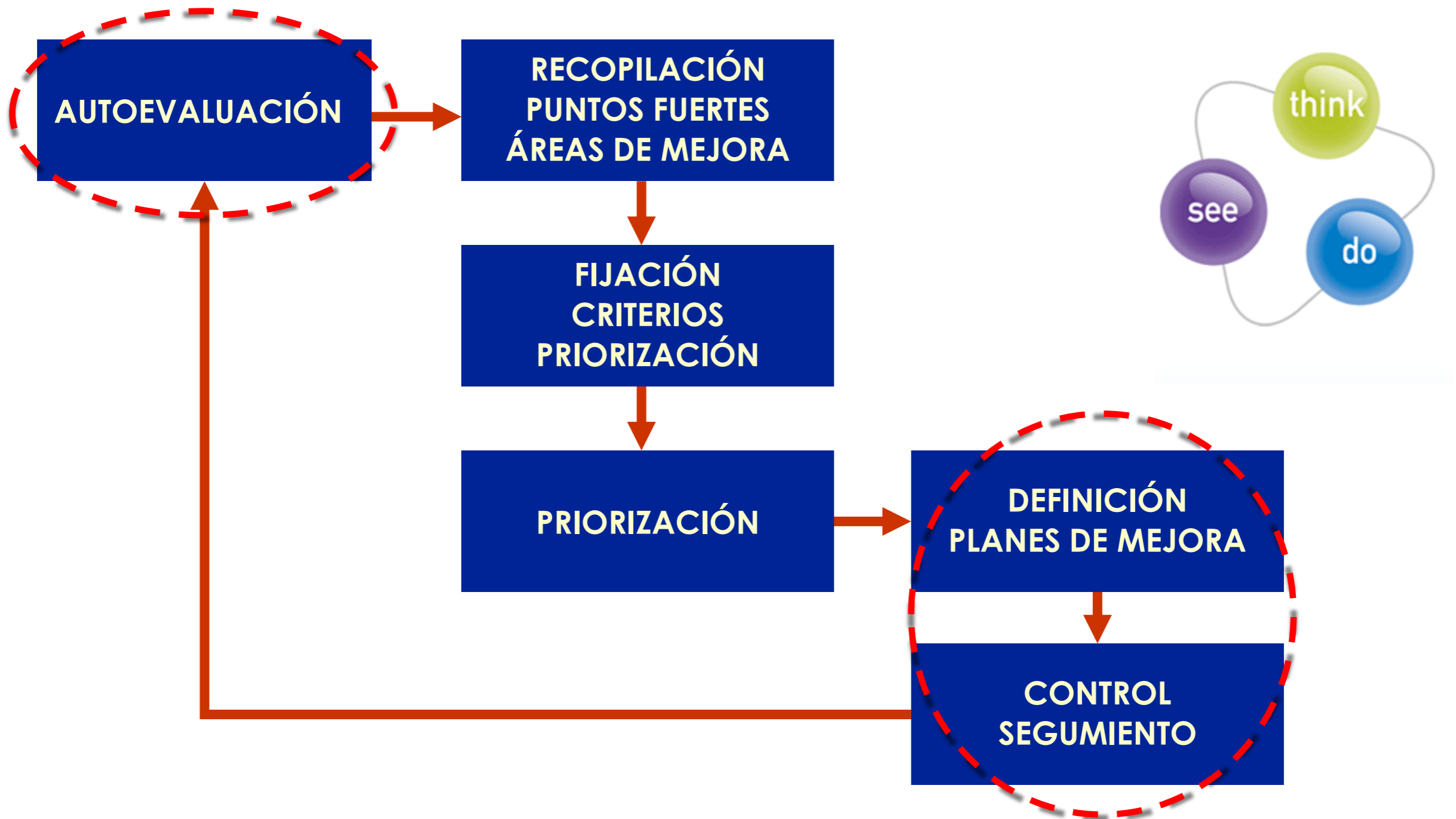
## Las Organizaciones Excelentes:

- 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:

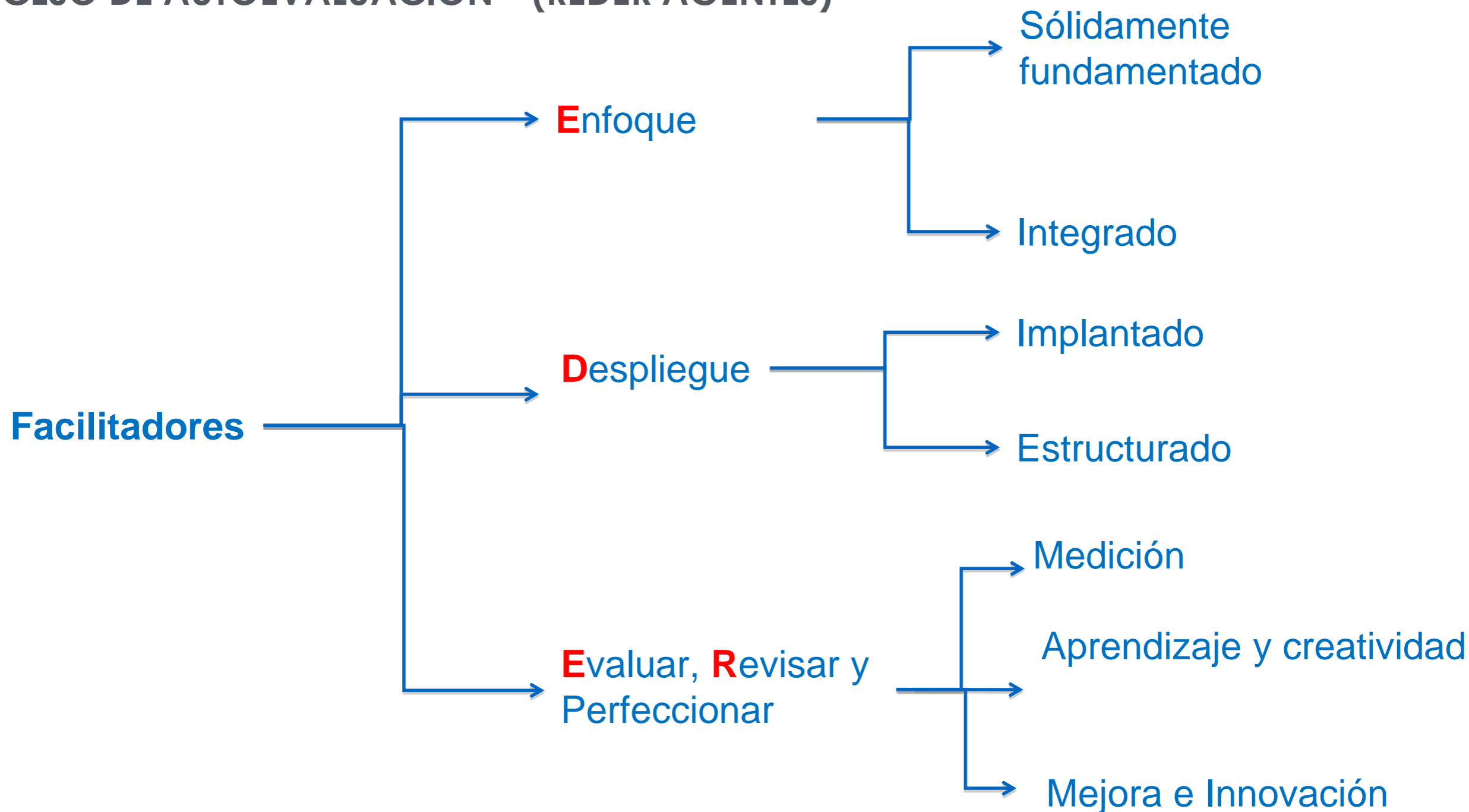




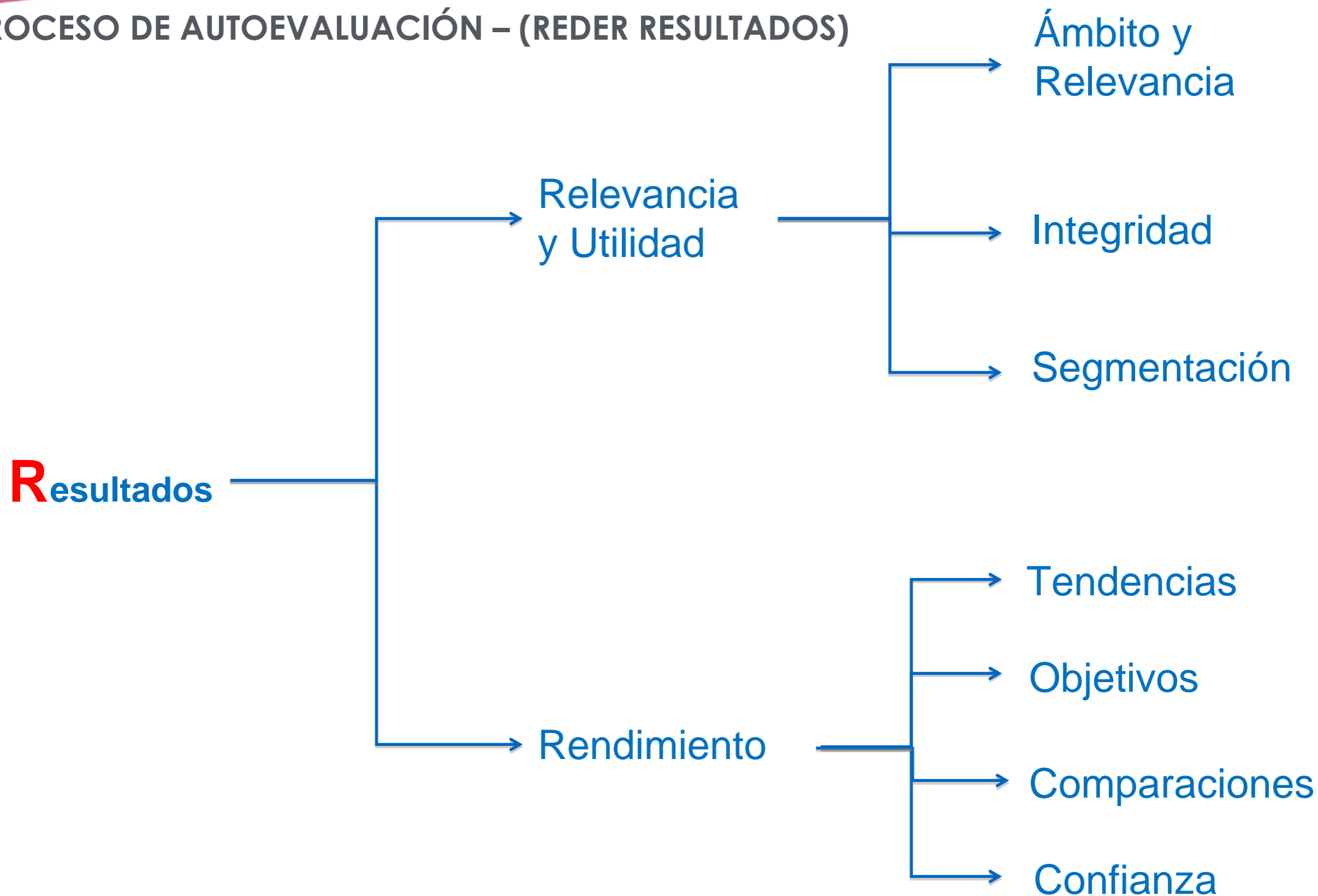
# DEBEMOS DE CONOCER EL CONCEPTO REDER PARA:



## 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](http://www.clubexcelencia.org)

La competitividad en tu mano

