Cursos de Verano

EL Modelo EFQM de Excelencia

Ponente: Fco. Javier Cuasante Pérez
Responsable del área de calidad de TÉCIMAN

Programa

- ✓ Introducción. Evolución y conceptos
- ✓ Los ocho fundamentos de la Excelencia
- ✓ El Modelo EFQM de Excelencia (visión global)
- ✓ El Proceso de Evaluación y Puntuación

Introducción a la Excelencia

¿Por qué hablamos de calidad?

¿Es una moda?

¿Es una necesidad?

EL ALGORITMO DE LA CALIDAD

MEJORA DE LA CALIDAD

DECRECEN LOS COSTES PORQUE HAY MENOS PROCESOS, MENOS EQUIVOCACIONES, MENOS RETRASOS Y PEGAS, SE UTILIZA MEJOR EL TIEMPO-TRABAJO Y LOS MATERIALES

MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD

SE CONQUISTA EL MERCADO CON LA MEJOR CALIDAD Y EL PRECIO MÁS BAJO

SE PERMANECE EN EL NEGOCIO

HAY MAS TRABAJO

CALIDAD TOTAL. EXCELENCIA EN LA GESTIÓN

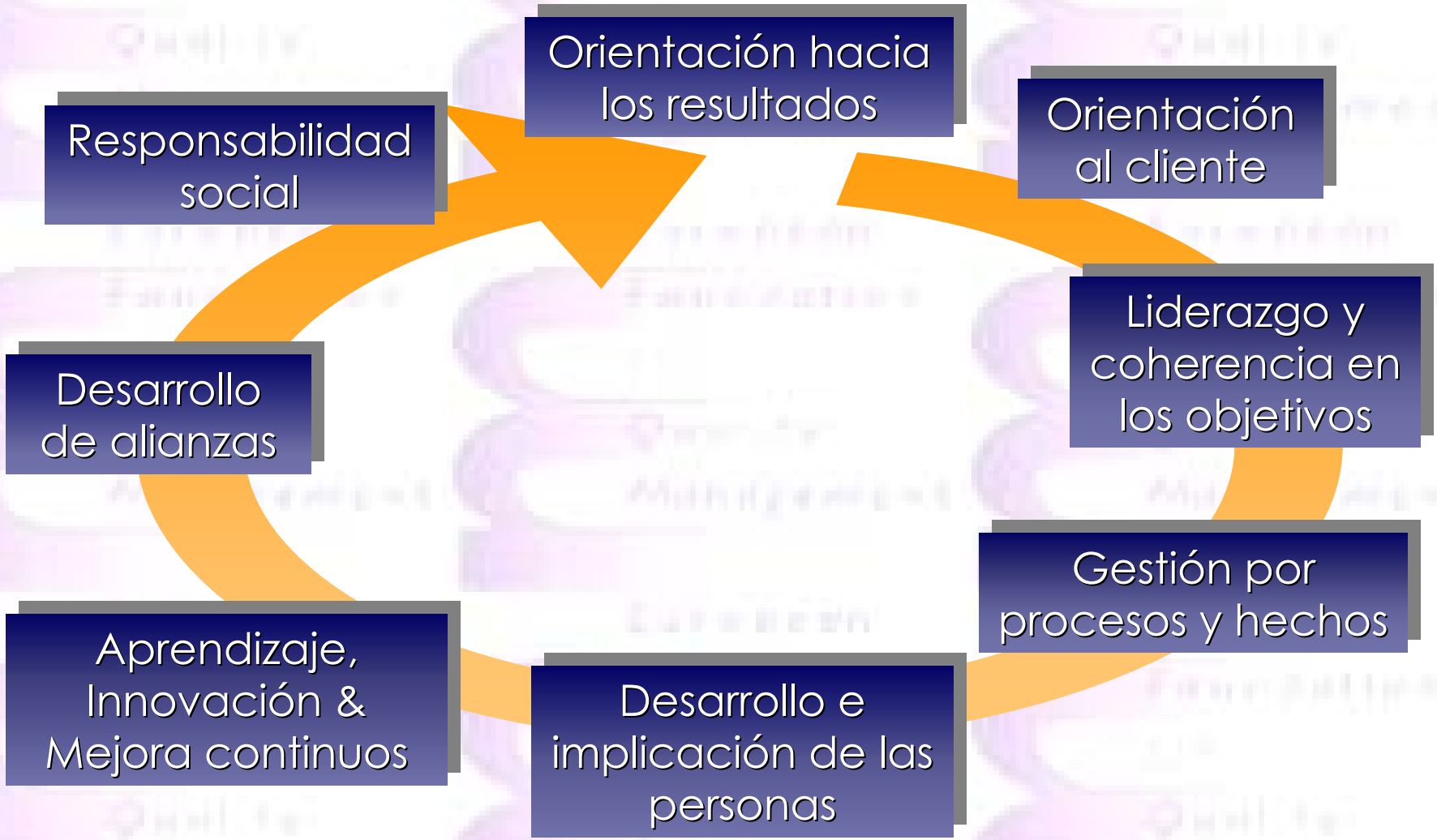
- **Entorno:**
  - **Mercado de "oferta". Alta competitividad. Globalización**
- **Concepto:**
  - **Calidad se mide por *"Cumplimiento de necesidades y Expectativas del Cliente" (Percepción y valor).***
- **Enfoque:**
  - **Liderazgo de dirección, participación de las personas, mejora continua, innovación, mediciones, gestión y mejora de procesos, …**
  - **Búsqueda de la "excelencia" en todo lo que se hace**
- **Autoevaluación como base fundamental para la mejora**

Fundamentos Básicos de la Excelencia

Recogen los conceptos fundamentales de la excelencia

Desglosa estos conceptos según la etapa de madurez de la organización

Modelo EFQM de Excelencia



TÉCIMAN

PERO...

- **CÓMO MEDIR TODO ESTO ?**
- **CÓMO SABER SI MEJORAMOS O EMPEORAMOS ?**
  - **CON QUÉ OBJETIVOS**
  - **EN RELACIÓN CON QUÉ**
- **NUESTRA CAPACIDAD DE ACCIÓN ES LIMITADA. HACIA DÓNDE DIRIGIR NUESTROS ESFUERZOS PARA:**
  - **SER MÁS COMPETITIVOS**
  - **ASEGURAR LA SATISFACCIÓN DE NUESTROS CLIENTES**
  - **ASEGURAR LA SATISFACCIÓN DE NUESTROS EMPLEADOS**

LA AUTOEVALUACIÓN

¿ QUÉ ?

- ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO
- PLANES PARA LA MEJORA CONTINUA

¿ CÓMO ?

- UNA HERRAMIENTA: MODELO
- UNA METODOLOGÍA
- UNA LABOR DE EQUIPO

Modelo EFQM de Excelencia

Antecedentes

PREMIO EUROPEO DE LA CALIDAD

LA E.F.Q.M. (FUNDACIÓN EUROPEA PARA LA GESTIÓN DE CALIDAD) FUE CREADA EN 1988 POR INICIATIVA DE 14 EMPRESAS.

EN LA ACTUALIDAD 700 MIEMBROS.

PAPEL DE LA E.F.Q.M.:

AYUDAR A LAS EMPRESAS EUROPEAS A MEJORAR SU POSICIÓN COMPETITIVA:

-ACELERANDO LA ACEPTACIÓN DE LA CALIDAD COMO ESTRATEGIA.

-ESTIMULANDO Y AYUDANDO AL DESARROLLO DE ACTIVIDADES DE MEJORA.

Modelo EFQM de Excelencia

Enfoque

Modelo EFQM de Excelencia

SOLO HAY UN MODELO Y TRES ADAPTACIONES:

- **Grandes Empresas**
- **Sector Público**
- **Pequeñas y Medianas empresas**

Modelo EFQM de Excelencia

- ***DOBLE APLICACIÓN***

  - **BASE DEL PREMIO EUROPEO A LA CALIDAD**

  - **HERRAMIENTA DE AUTOEVALUACIÓN: DIAGNÓSTICO Y GESTIÓN PARA LA MEJORA**

- ***¿ DE QUÉ SE COMPONE ?***

  - **CRITERIOS DE AUTOEVALUACIÓN**

  - **MÉTODOS DE PUNTUACIÓN**

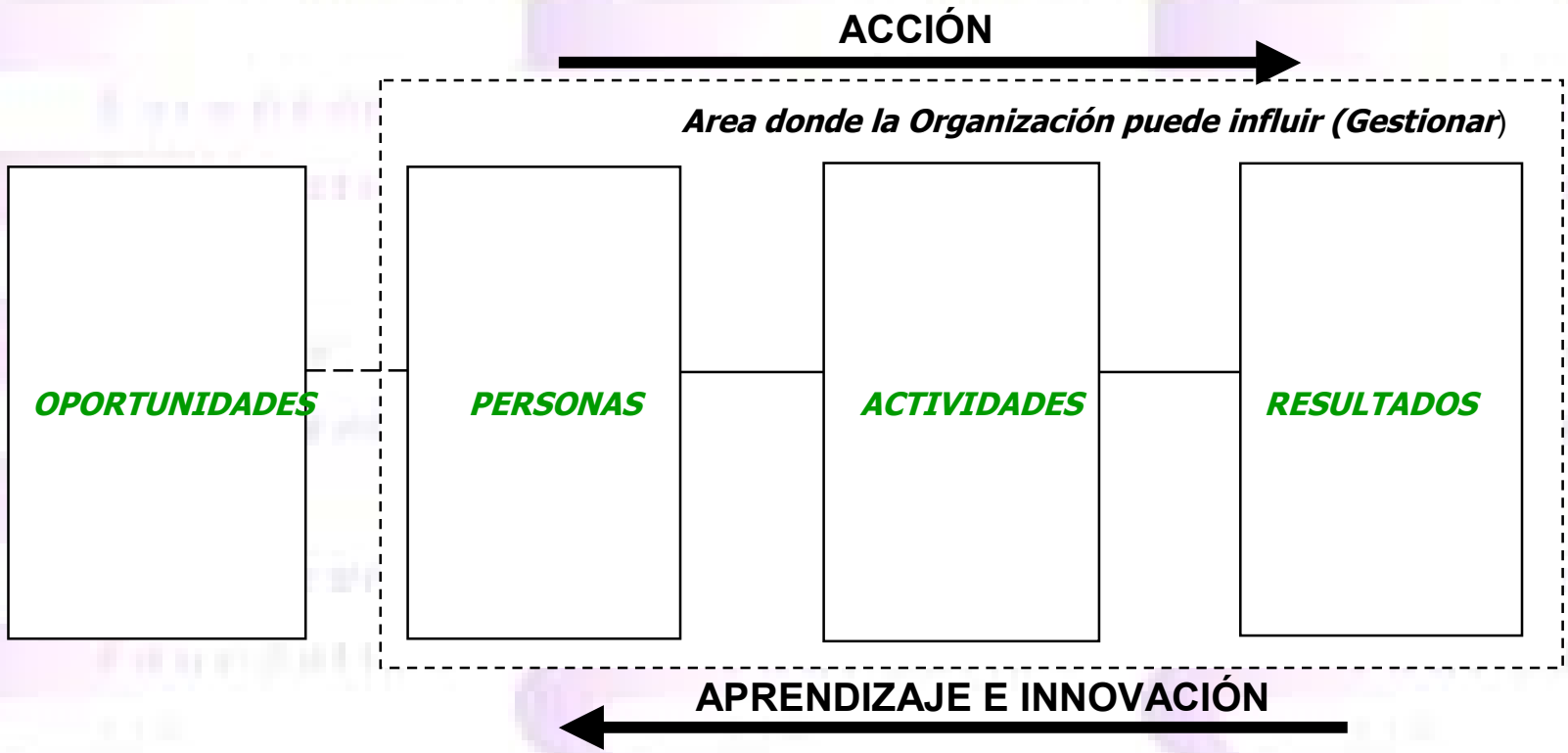
  - **PROCESO DE EVALUACIÓN**

El Modelo EFQM de Excelencia

Beneficios

- Enfoque riguroso y estructurado
- Evaluación basada en hechos contrastables y no en apreciaciones
- Medio de integración de diferentes iniciativas
- Instrumento de medición del progreso en el tiempo
- Actividades de mejora focalizadas en las necesidades
- Oportunidad de intercambio de enfoques con otras Áreas/Unidades. Medio de comparación homogéneo
- Enlace entre necesidades, estrategias y procesos para conseguirlas

Modelo simple de Gestión



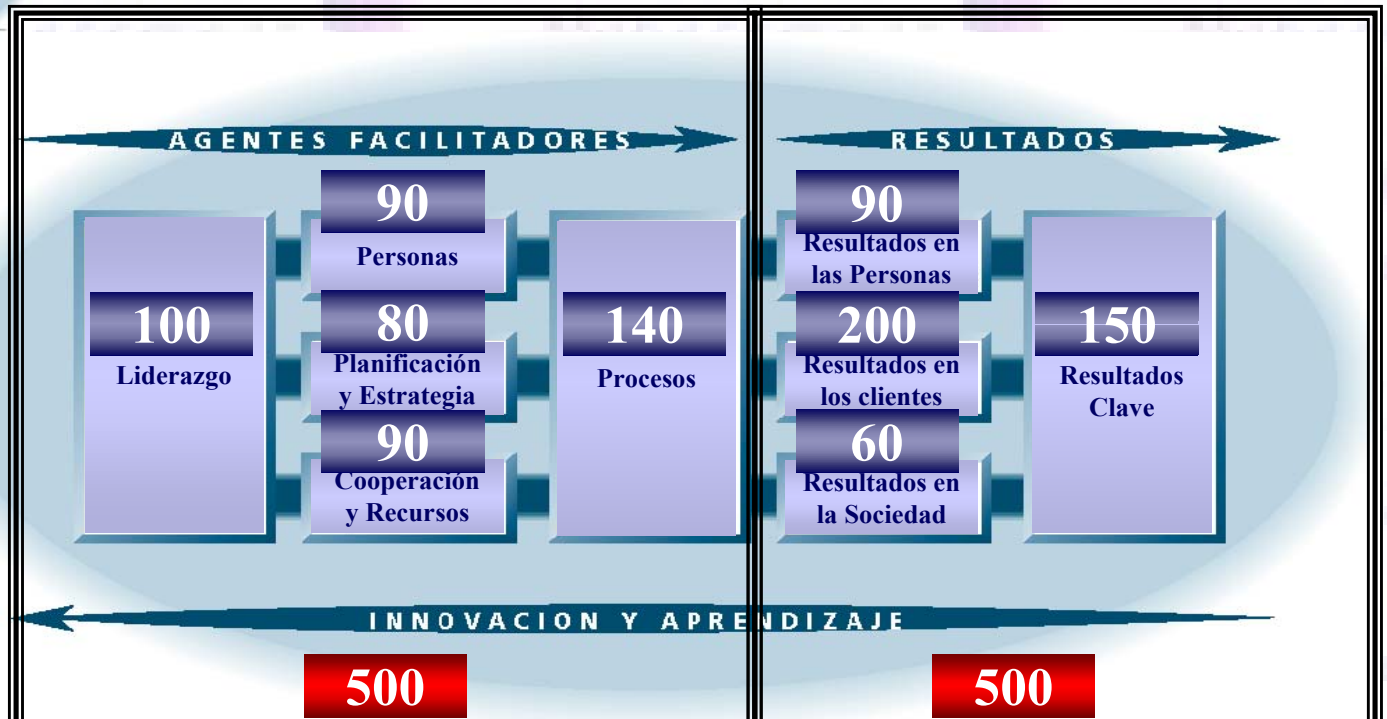
Las Organizaciones obtienen RESULTADOS al realizar ACTIVIDADES las PERSONAS tras la identificación de OPORTUNIDADES

El Modelo EFQM de Excelencia

LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE, LOS EMPLEADOS Y LA SOCIEDAD SE CONSIGUEN MEDIANTE EL LIDERAZGO EN POLÍTICA Y ESTRATEGIA, GESTIÓN DEL PERSONAL, RECURSOS Y PROCESOS QUE CONDUCEN FINALMENTE A LA EXCELENCIA EN LOS RESULTADOS EMPRESARIALES

El Modelo EFQM de Excelencia

Estructura. Criterios y ponderaciones



500

AGENTES FACILITADORES

LO QUE LA ORGANIZACIÓN HACE Y CÓMO LO HACE

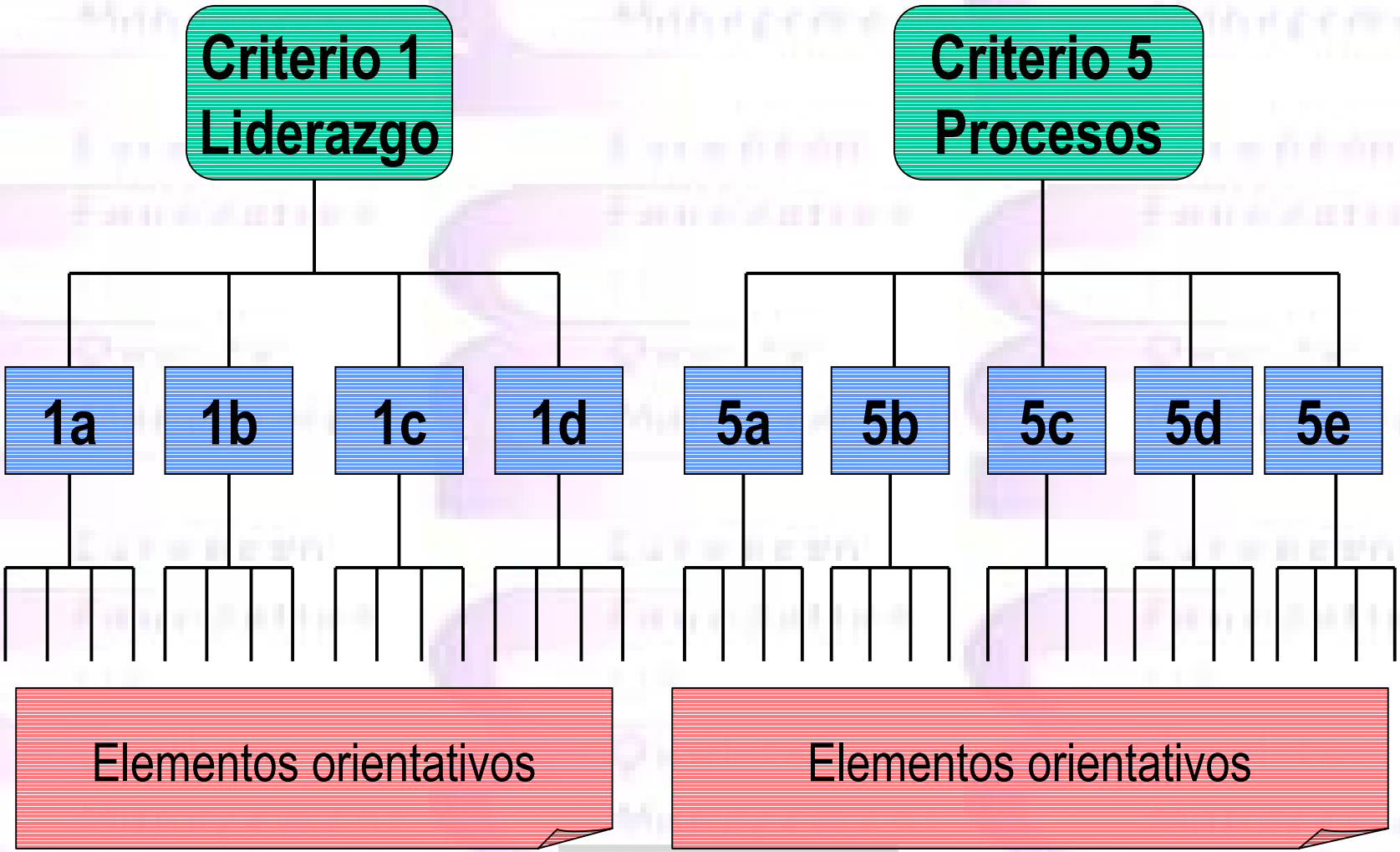
500

RESULTADOS

LO QUE LA ORGANIZACIÓN LOGRA

TECIMAN

Estructura de los Criterios: Agentes facilitadores



© 1998 EFQM

Estructura de los Criterios: Resultados

Criterio 6
Resultados en los clientes

Criterio 7
Resultados en las personas

Criterio 8 (*)
Resultado en la sociedad

- **a) Medidas de Percepción (75%)**
- **b) Indicadores de Rendimiento (25%)**

Criterio 9
Resultados clave

- **a) Resultados (50%)**
- **b) Indicadores (50%)**

© 1998 EFQM

El Modelo Europeo. Criterios

Criterios Agentes Facilitadores. LIDERAZGO

1. LIDERAZGO

Cómo los los líderes desarrollan y facilitan la consecución misión y la visión, desarrollan los valores necesarios para alcanzar el éxito a largo plazo e implantan todo ello en la organización mediante las acciones y los comportamientos adecuados, estando implicados personalmente en asegurar que el sistema de gestión de la organización se desarrolla e implanta .

El Modelo EFQM. Criterios

Criterios Agentes Facilitadores. POLITICA Y ESTRATEGIA

2. POLÍTICA Y ESTRATEGIA

Cómo implanta la organización su misión y visión mediante una estrategia claramente centrada en todos los grupos de interés, y apoyada por políticas, planes, objetivos, metas y procesos relevantes.

El Modelo EFQM. Criterios

Criterios Agentes Facilitadores. PERSONAS

3 Y 7. PERSONAS

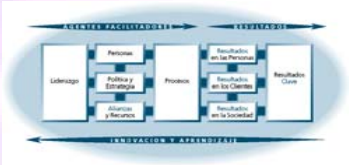
Cómo gestiona, desarrolla y aprovecha la organización el conocimiento y todo el potencial de las personas que la componen, tanto a nivel individual, como de equipos o de la organización en su conjunto; y cómo la planifica estas actividades en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.

El Modelo EFQM. Criterios

Criterios Agentes Facilitadores. ALIANZAS Y RECURSOS

4. ALIANZAS Y RECURSOS

Cómo planifica y gestiona la organización sus alianzas externas y sus recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.



El Modelo EFQM. Criterios

Criterios Agentes Facilitadores. PROCESOS

5. PROCESOS

Cómo diseña, gestiona y mejora la organización sus procesos para apoyar su política y estrategia y para satisfacer plenamente, generando cada vez más valor, a sus clientes y otros grupos de interés.

Criterio 6: Resultados en los clientes

"El Objetivo"

"El objeto de cualquier organización es crear y mantener los clientes"

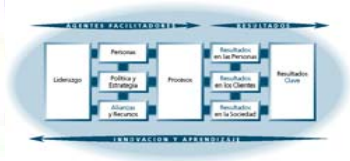
Qué logros está alcanzando la organización en relación con sus clientes externos

El Modelo EFQM. Criterios

Criterios Resultados. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

8. SOCIEDAD

Qué logros está alcanzando la organización en la sociedad, a nivel local, nacional e internacional (según resulte pertinente).



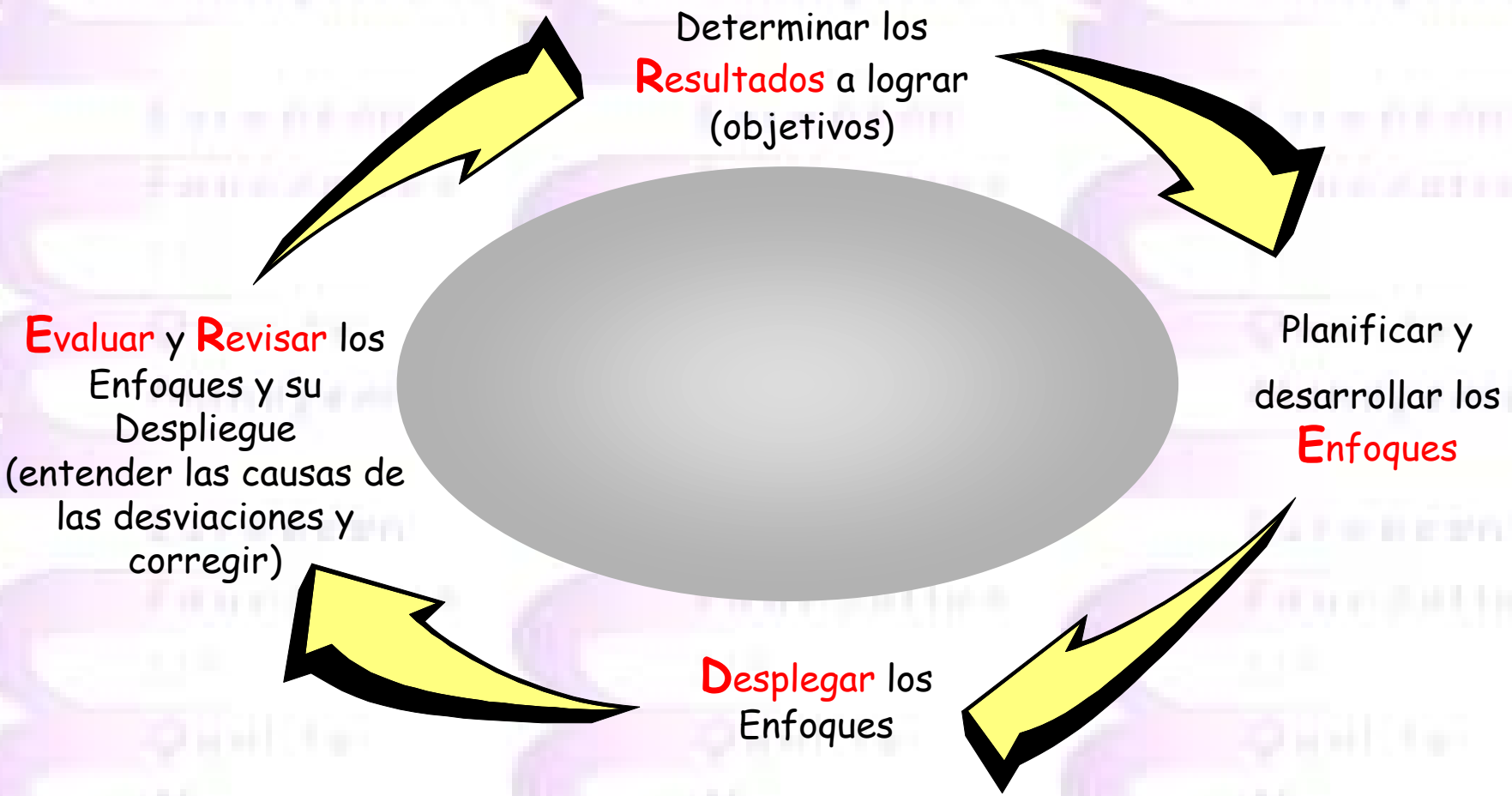
El Modelo EFQM. Criterios

Criterios Resultados. RESULTADOS CLAVE

9. RESULTADOS CLAVE

Qué logros está alcanzando la organización con relación al rendimiento planificado.

Esquema lógico REDER



Agentes facilitadores: Enfoque

El enfoque abarca lo que una organización hace o tiene planificado hacer, y las razones para ello en cada subcriterio. La evaluación y puntuación otorgada tendrá en cuenta:

- La adecuación de los métodos, herramientas y técnicas utilizadas
- La existencia de Procesos con una lógica clara, bien definidos y desarrollados
- La orientación hacia los requisitos de los grupos de interés
- El apoyo de la Política y Estrategia
- La adecuada integración con otros enfoques

Agentes facilitadores: Despliegue

Abarca lo que una organización hace para desplegar el enfoque. La puntuación otorgada tendrá en cuenta si el enfoque:

- Se implanta vertical y horizontalmente en todas las áreas, procesos, productos y servicios pertinentes
- Se despliega de manera sistemática

Agentes facilitadores: Evaluación y Revisión

Abarca lo que una organización hace para evaluar y revisar el enfoque y el despliegue del enfoque. La puntuación otorgada tendrá en cuenta:

- Si se han identificado y acometido las mediciones pertinentes del enfoque y despliegue
- Si se acometen actividades de Aprendizaje
- Si el resultado de las mediciones y el aprendizaje se utiliza para identificar, establecer prioridades, planificar e implantar la mejora

Excelencia de los Resultados

Abarca lo que una organización logra. La puntuación otorgada tendrá en cuenta:

- La existencia de tendencias positivas y/o buen resultado sostenido
- Si se establecen y alcanzan los objetivos
- Si se acometen comparaciones con otras organizaciones entre las que figuran "los mejores en su clase"
- La visibilidad de los resultados debidos al enfoque

Resultados: Ambito de aplicación

Además, la puntuación del Ambito de aplicación de los Resultados tendrá en cuenta:

- Si los resultados cubren todas la áreas relevantes de la organización.
- Hasta qué punto se presenta un conjunto completo de resultados relevantes para el criterio.
- Hasta qué punto se entiende la relevancia de los resultados presentados.

Método para Evaluar y Puntuar: enfoque general

- **Leer la Memoria completa; captar una idea general de la empresa.**
- **Evaluar la Memoria utilizando el formulario de evaluación.**
- **Puntuar, teniendo en cuenta:**
  - **puntos fuertes**
  - **áreas de mejora**
  - **Criterios REDER**
- **Establecer temas de visita y temas clave**

Utilizar el esquema lógico REDER

R E S U L T A D O S

E N F O Q U E

D E S P L I E G U E

E V A L U A C I Ó N

R E V I S I Ó N

TABLA DE PUNTUACIÓN DE LOS AGENTES

Excelencia en el Enfoque	Despliegue	Evaluación y revisión
0% _____	**0%**_____	**0%**_____
25%_____	**25%**_____	**25%**_____
50%_____	**50%**_____	**50%**_____
75%_____	**75%**_____	**75%**_____
100%_____	**100%**_____	**100%**_____

* Sistema de puntuación a nivel subcriterio

- **Valoración continua de 0 a 100%**
- **Valoración separada de cada "elemento"**
  - **Excelencia del Enfoque**
  - **Nivel de Despliegue**
  - **Situación de la Evaluación y Revisión**
- **La puntuación global de cada subcriterio se halla a partir de la media de cada una de las puntuaciones de los elementos**
- **A continuación se formula la pregunta**
  - **¿Parece correcta la valoración global?**
  - **Si no es así, ajustarla de acuerdo a las valoraciones de los elementos**

TABLA DE PUNTUACIÓN DE LOS RESULTADOS

Excelencia de los Resultados		Ámbito de aplicación
_____	0%	_____
_____	25%	_____
_____	50%	_____
_____	75%	_____
_____	100%	_____

* Sistema de puntuación similar al de la Tabla de los Agentes

Muchas gracias a todos por vuestra asistencia y participación.

TÉCIMAN, S.L.

C/ Vitoria, 10-4º C.P.: 09004 BURGOS

Tlf.: 947 209 141 Fax: 947 209 140

www.teciman.com