



MODELOS DE EXCELENCIA

CALIDAD PASCUAL - BEZOYA
TRESCASAS (SEGOVIA)
26 DE SEPTIEMBRE DE 2016



**EVALUACIÓN Y
DETECCIÓN DE
NECESIDADES**



**HERRAMIENTAS
DE GESTIÓN**



FORMACIÓN



**EVALUACIÓN Y
DETECCIÓN DE
NECESIDADES**



**HERRAMIENTAS
DE GESTIÓN**



FORMACIÓN





EVALUACIÓN Y
DETECCIÓN DE
NECESIDADES



HERRAMIENTAS
DE GESTIÓN



FORMACIÓN

**ANÁLISIS
DE LA PERCEPCIÓN
DE LOS GRUPOS
DE INTERÉS**

**PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA
Y ELABORACIÓN DE
CUADROS DE MANDO**

**GESTIÓN DE LA
INNOVACIÓN Y GESTIÓN
DE PROYECTOS**



**DESPLIEGUE Y MEJORA
DE PROCESOS**





EVALUACIÓN Y
DETECCIÓN DE
NECESIDADES



HERRAMIENTAS
DE GESTIÓN



FORMACIÓN

- **INTRODUCCIÓN A LA CALIDAD**
- **TRABAJO EN EQUIPO**
- **TÉCNICAS DE CREATIVIDAD**
- **HABILIDADES DIRECTIVAS**

- ▶ *Liderazgo y motivación*
- ▶ *Negociación*
- ▶ *Resolución de conflictos*
- ▶ *Comunicación*

- Modelos de Evaluación de la Excelencia
- Modelos de Evaluación de la Innovación

- Gestión por procesos
- Gestión de proyectos
- Gestión de la Innovación
- Gestión del cambio



CLIENTES PRINCIPALES



cecale

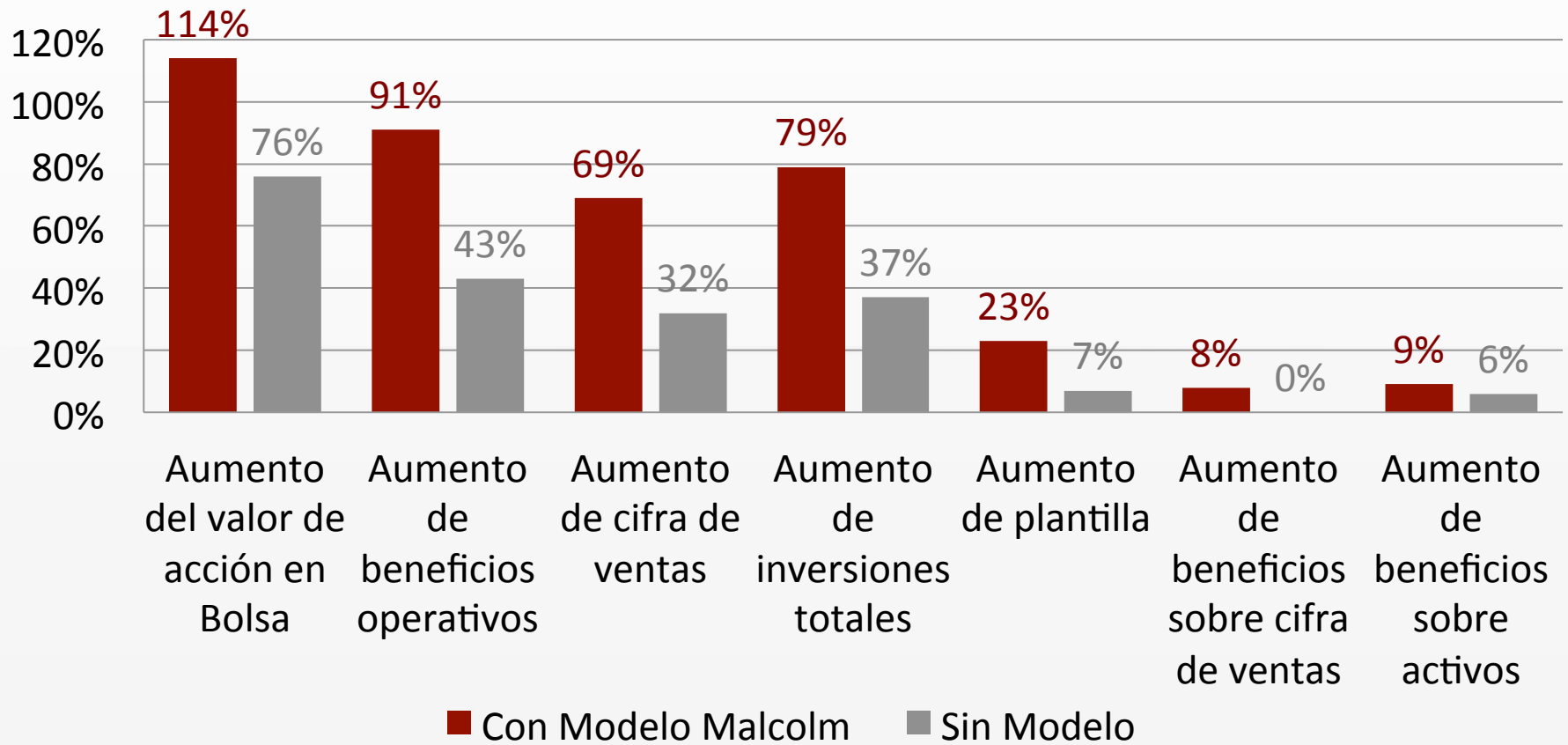




¿Por qué?

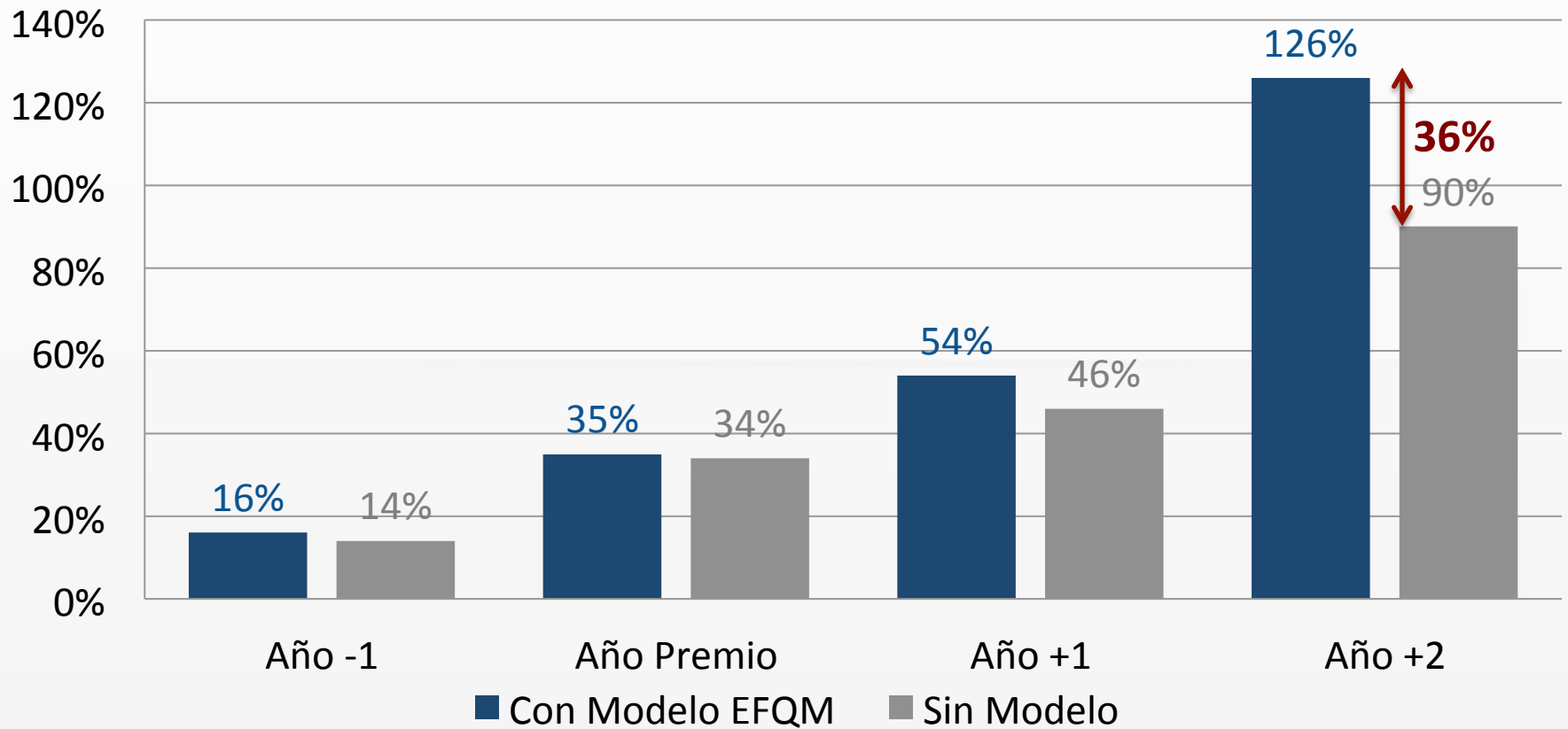
Impacto de la Calidad Total (TQM) en los resultados económicos

Indicadores clave



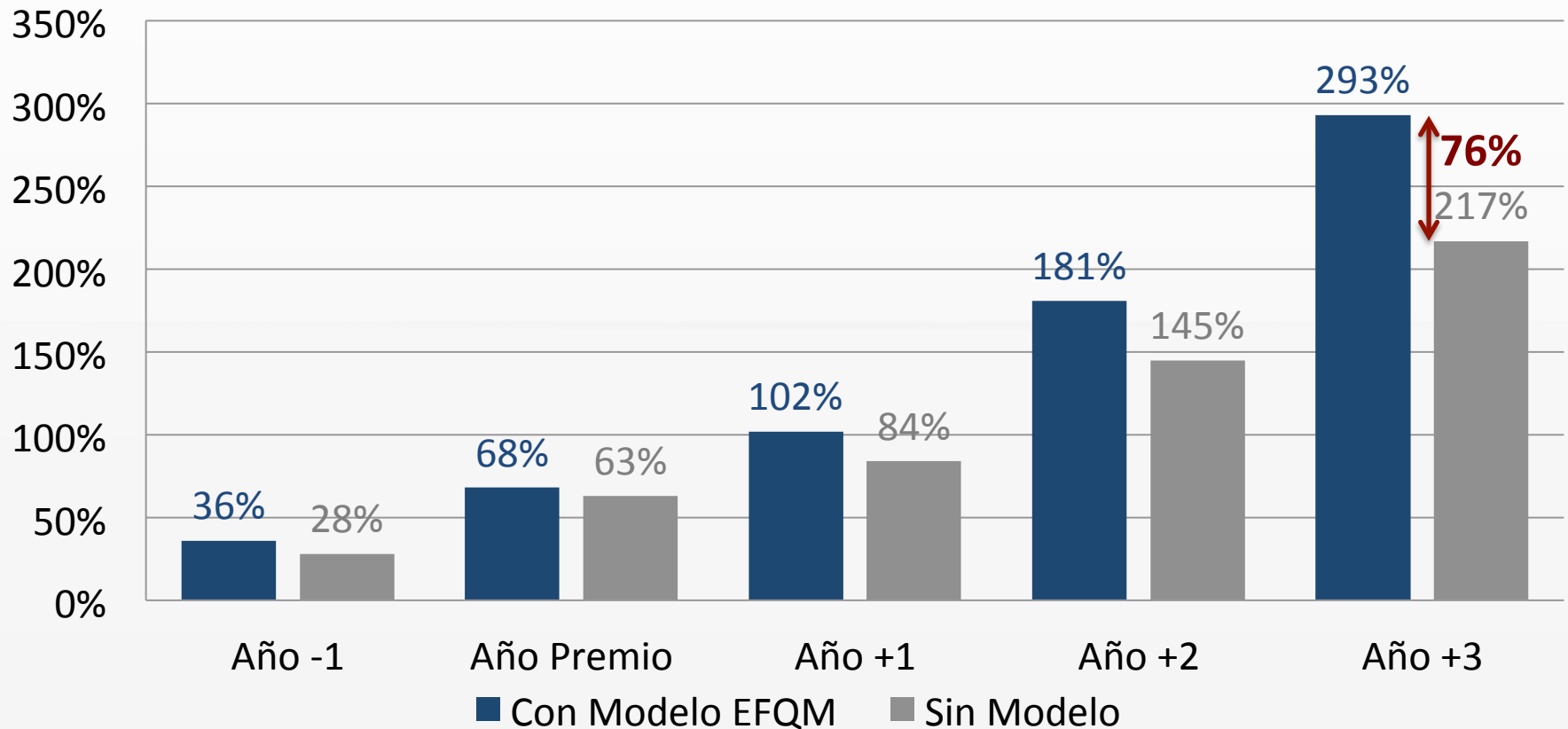
Impacto de la implantación efectiva de EFQM en los resultados claves empresariales

Mejora de la acción en Bolsa



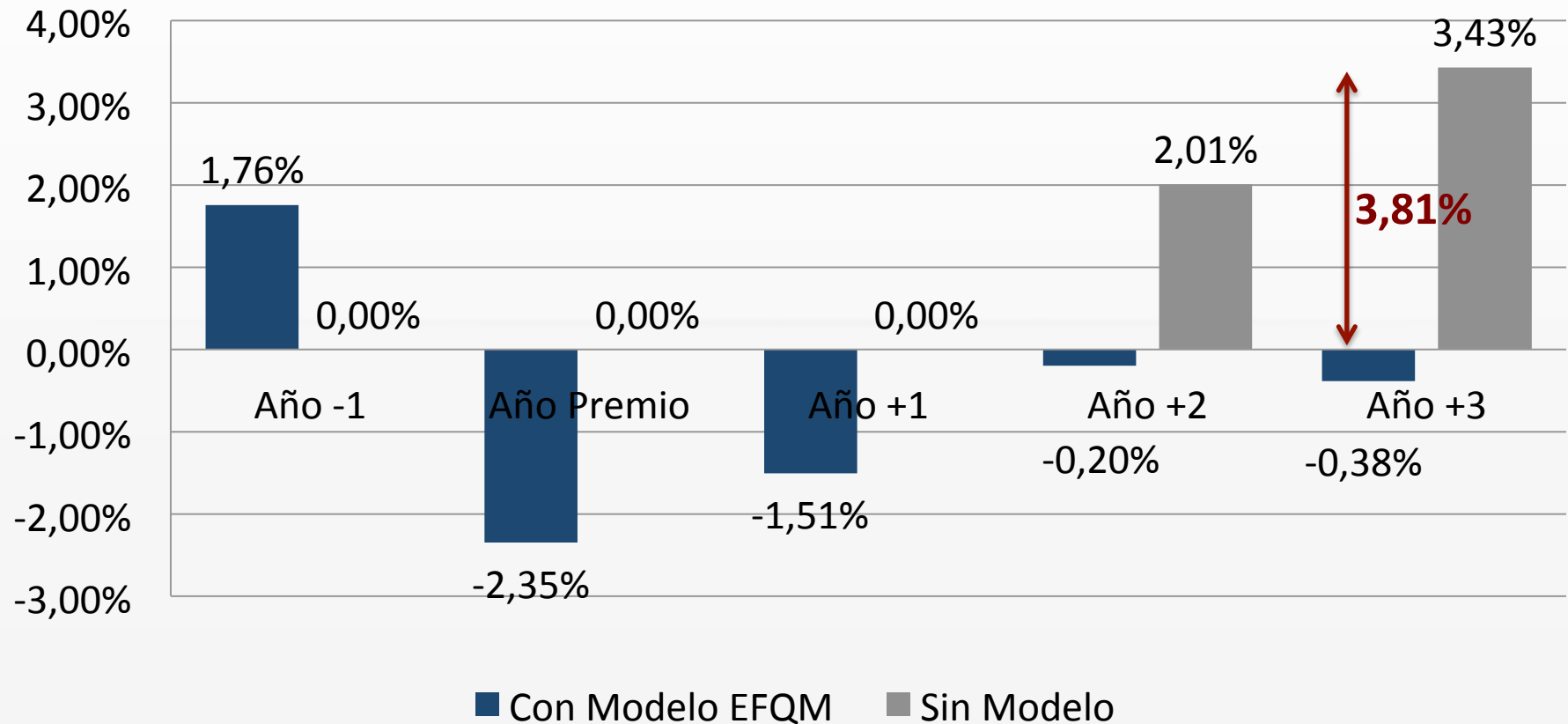
Impacto de la implantación efectiva de EFQM en los resultados claves empresariales

Incremento de ventas



Impacto de la implantación efectiva de EFQM en los resultados claves empresariales

Evolución de costes operativos



Metodología de los estudios presentados

	EEUU	Europa
Año estudio	2000	2005
Autores	Universidad de Ontario (Profesor Hendricks) y el Instituto Tecnológico de Georgia (Profesor Singhal)	Universidad de Leicester (Boulter, Bendell, Abas), Univ. de Linkoping-Suecia (Dahlgaard) e Instituto Tecn. Georgia (Singhall)
Nº empresas	600	120
Premio obtenido	Malcolm	EFQM
Metodología		

Seguimiento estadístico de los resultados públicos de entidades que hayan demostrado la idónea implantación de los modelos de Calidad Total (con premio Malcolm o EFQM, respectivamente) en comparación con otras similares que no lo hayan hecho. Para ello, se definieron parejas de entidades con idénticos datos públicos (cifra de ventas, tipo de sector, número de empleados, volumen de activos...). Se analizaron 2 períodos:

- 4 años antes de ganar el premio: implantación no implica deterioro de datos.
- 4 años después de ganar el premio: evolución correlacionada con la implantación.

¿Por qué buscar la Excelencia?

Percepción de las empresas que lo utilizan

Tabla 8. Interiorización del Modelo en el funcionamiento de la organización

	N	Mínimo	Máximo	Media	Mediana	Desv. típ.
11. Ha provocado cambios en la forma en que se hacen las cosas en su organización	180	1	5	4,23	4	0,69
12. Los miembros de su organización han cambiado su comportamiento para adaptarse a las buenas prácticas recogidas por el Modelo EFQM	180	2	5	4,17	4	0,74
10. La planificación de la mejora de la calidad/excelencia se integra en la planificación general de la organización	180	2	5	4,33	4	0,63
13. La información obtenida en la autoevaluación en base al Modelo es considerada en la elaboración del plan estratégico.	180	1	5	4,32	5	0,84
15. Existe un informe anual sobre la gestión de la calidad/excelencia (o una sección en el informe anual)	180	1	5	4,16	5	1,13

¿Por qué buscar la Excelencia?

Percepción de las empresas que lo utilizan

Tabla 9. Mejora de los resultados con la utilización del Modelo EFQM

	N	Mínimo	Máximo	Media	Mediana	Desv. típ.
42. Mejora de los resultados en relación con los clientes	179	1	5	4,21	4	0,73
43. Mejora de los resultados en relación con las personas de la organización	179	1	5	4,07	4	0,72
44. Mejora de los resultados en relación con la sociedad	177	1	5	3,62	4	0,90
45. Mejora de los resultados clave de la organización	178	1	5	4,1	4	0,66

¿Qué?

¿Qué es la Excelencia?

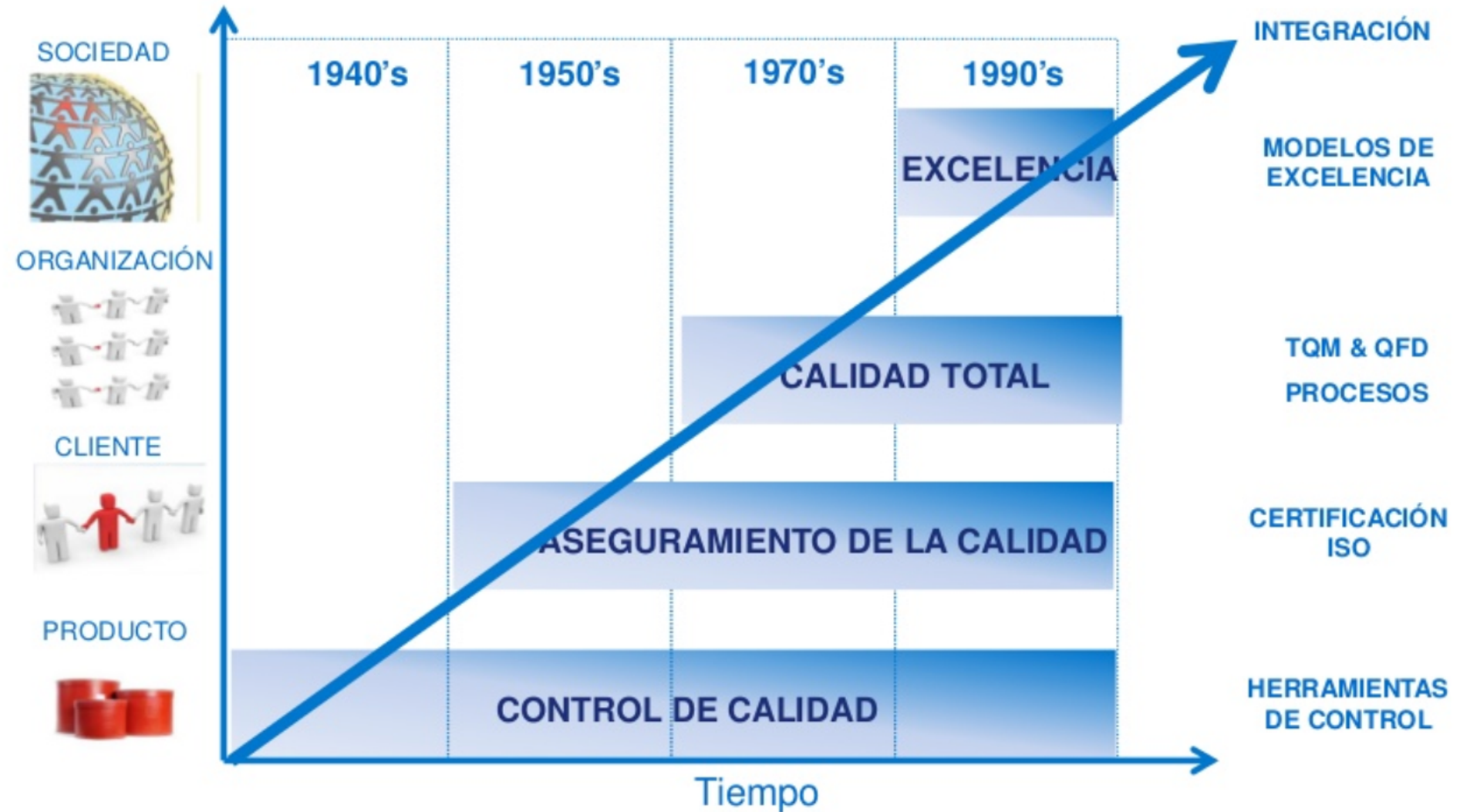


¿Qué es la Excelencia?

Filosofía de gestión que persigue el éxito a largo plazo de una organización, mediante la satisfacción equilibrada y continua de las necesidades y expectativas de todos los Grupos de Interés de la misma



Evolución de la Calidad - Excelencia



¿Por qué buscar la Excelencia?

→ Razón principal



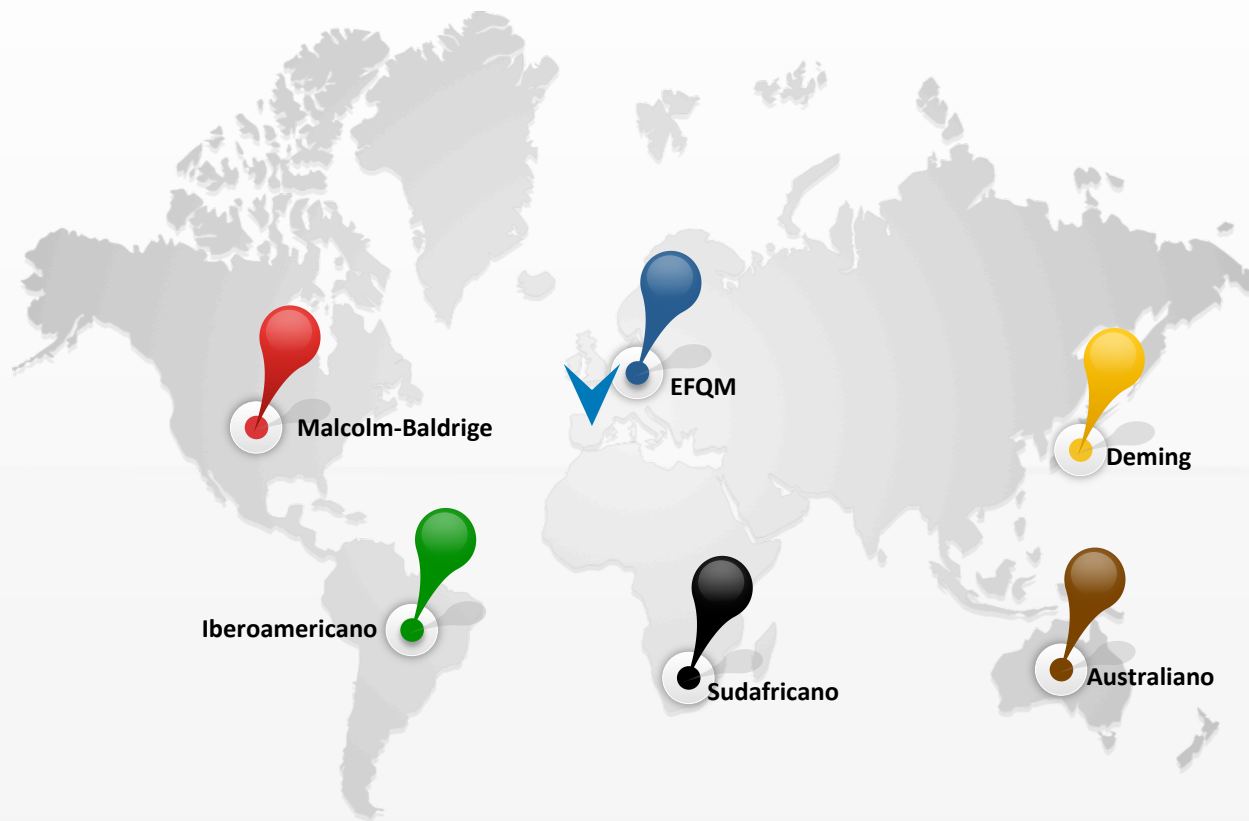
De las empresas más importantes que había en la década de los sesenta, sólo **una** de cada **cinco** ha logrado **sobrevivir** manteniendo intacto su modelo de negocio.

¿Por qué buscar la Excelencia?

→ Razón principal: supervivencia

- Globalización, el **cambio continuo** y la incertidumbre
- La evolución acelerada de las **tecnologías emergentes**
- La aparición de **nuevos competidores**
- La variedad y sofisticación de los nuevos productos y servicios y la dramática **reducción de sus ciclos de vida**
- La presión constante sobre los **márgenes**
- Un cliente más y mejor informado, más **exigente** e infiel
- La transformación de los hábitos de compra

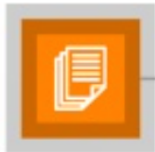
Modelos de Excelencia



Modelos de Excelencia

-  Deming
-  Malcolm Baldrige
-  EFQM
-  Iberoamericano
-  Sudafricano
-  Australiano

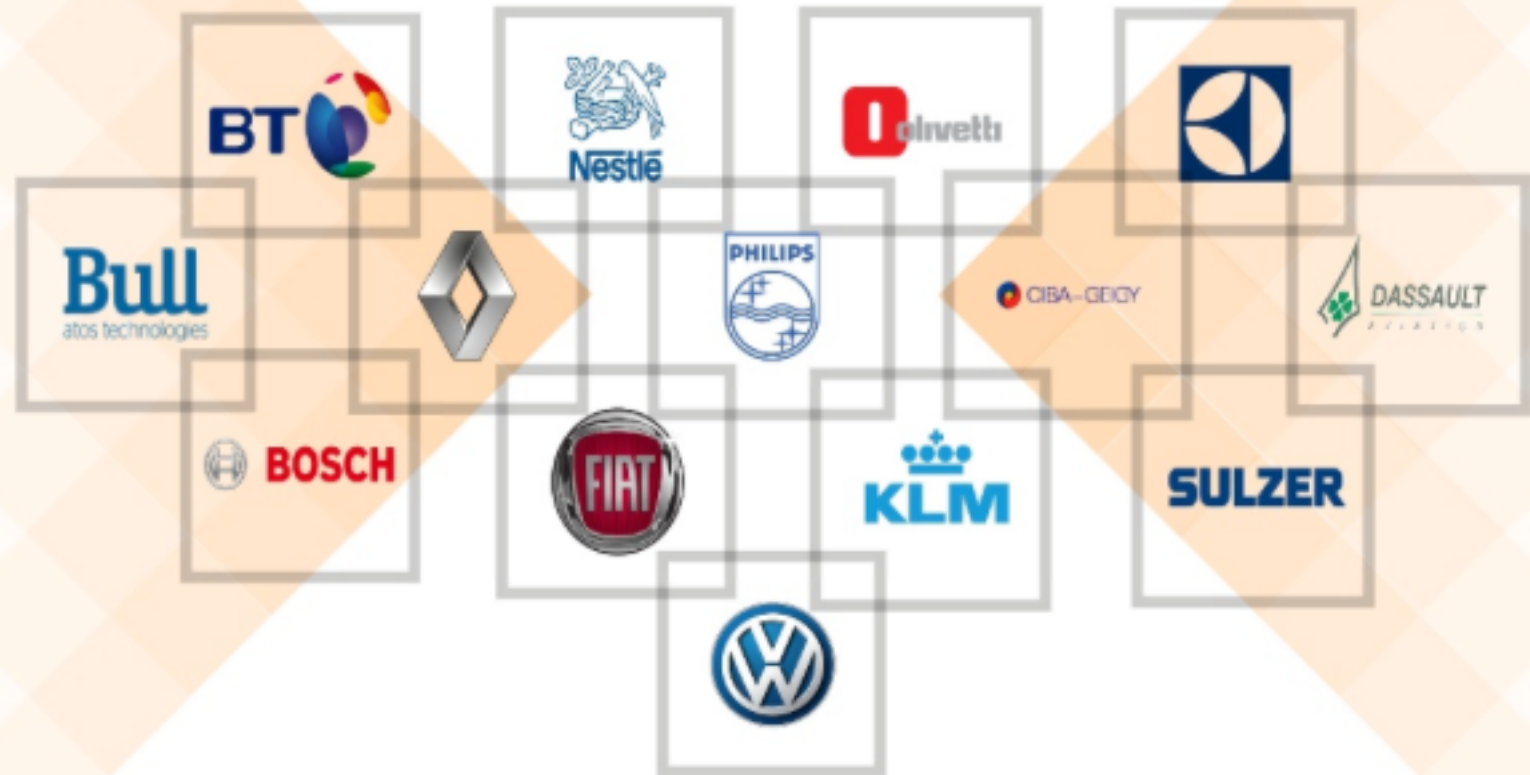
¿Qué es EFQM?



¿Qué es EFQM?

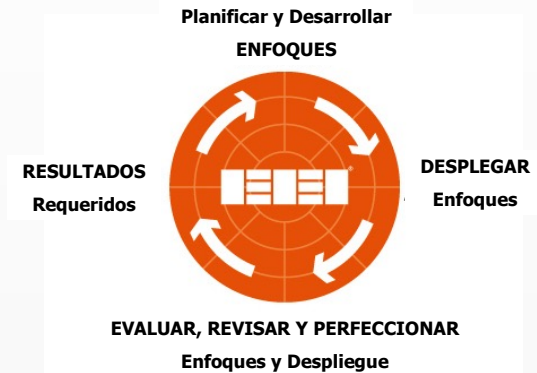
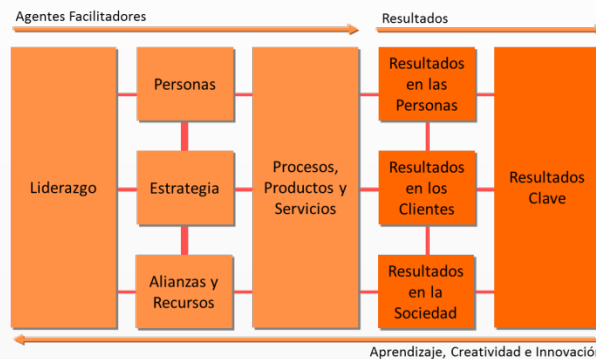
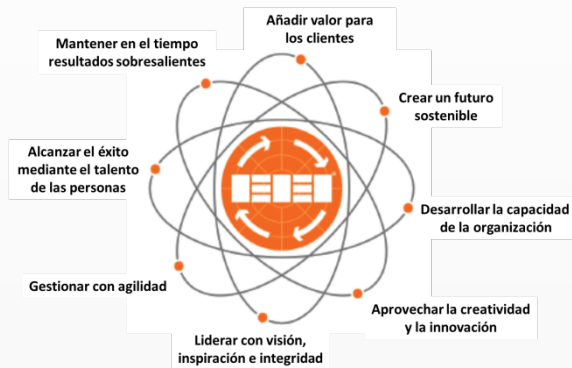
- Una fundación sin ánimo de lucro fundada en 1988
- 58 partners en 32 países
- 500 socios de más de 50 sectores diferentes
- 30,000 organizaciones utilizan el Modelo EFQM
- Más de 4,500 redes.

Los fundadores



El Modelo EFQM

Componentes del Modelo



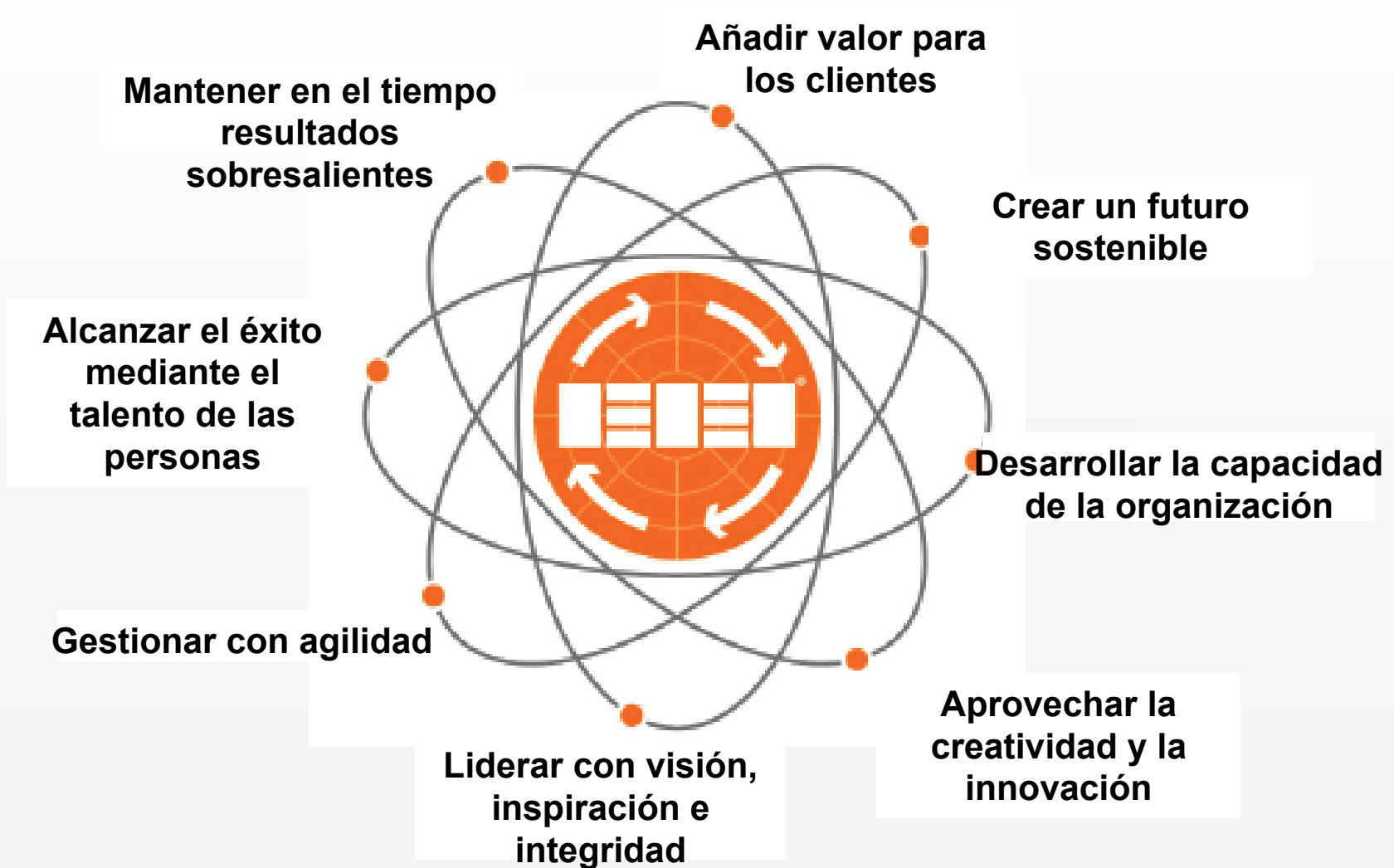
**Los Conceptos
Fundamentales de
la Excelencia**

**El Modelo EFQM
de Excelencia**

**El Esquema
Lógico REDER**

El Modelo EFQM

Conceptos Fundamentales



El Modelo EFQM

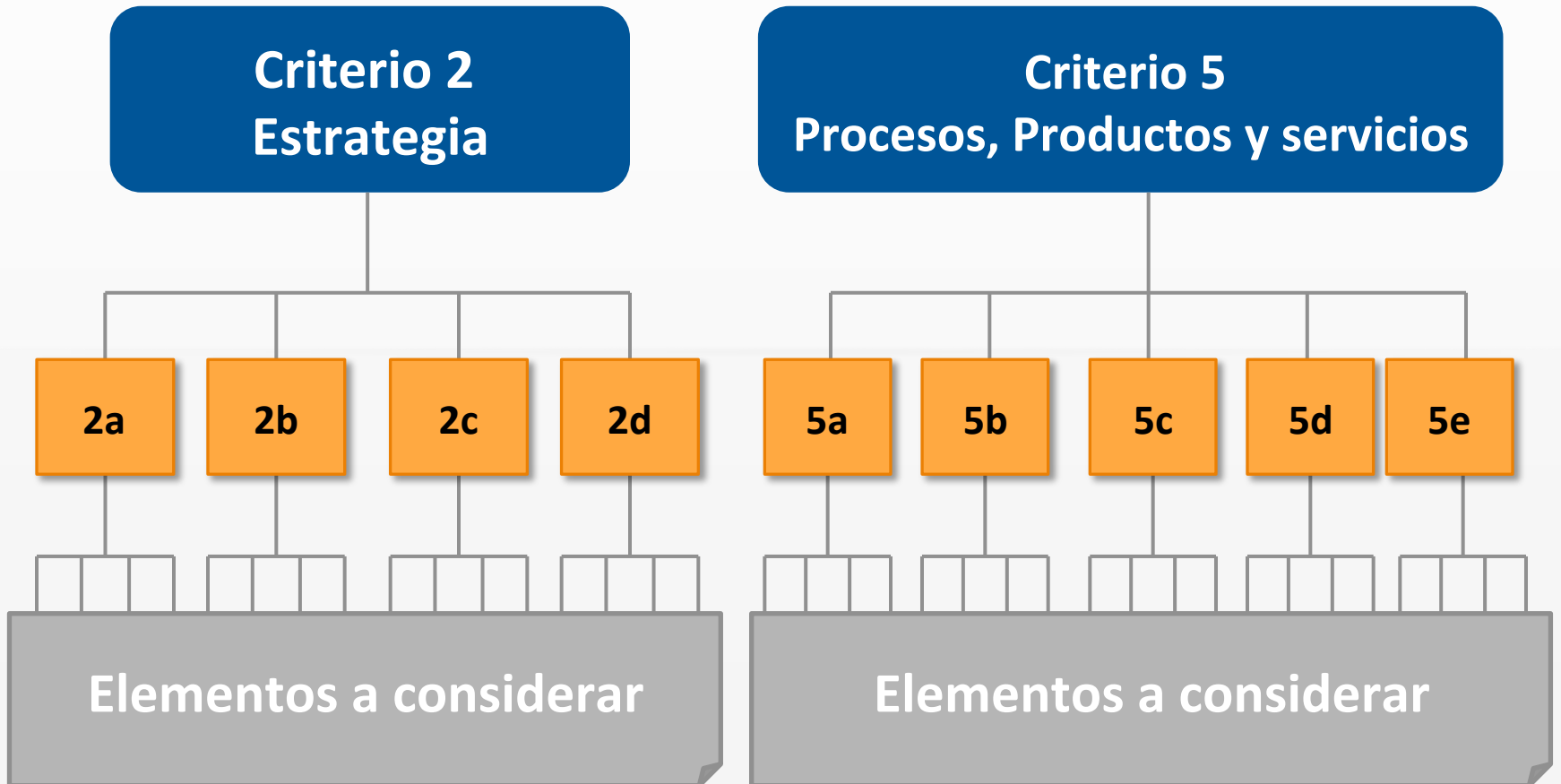
Modelo EFQM de Excelencia

EFQM
MODEL
2013



El Modelo EFQM

Estructura criterios **Agentes facilitadores**



El Modelo EFQM

Lógica REDER



El Modelo EFQM

Lógica REDER



REDER

Elementos y atributos

- Relevancia y Utilidad
 - Ámbito y Relevancia
 - Integridad
 - Segmentación

- Rendimiento
 - Tendencias
 - Objetivos
 - Comparaciones
 - Confianza

- Sólidamente Fundamentado
- Integrado

Planificar y Desarrollar
ENFOQUES



DESPLEGAR
Enfoques

- Implantado
- Estructurado

EVALUAR, REVISAR Y PERFECCIONAR
Enfoques y Despliegue

- Medición
- Aprendizaje y Creatividad
- Mejora e Innovación

RESULTADOS
Requeridos

REDER

Análisis de Agentes Facilitadores

Elementos	Atributos	Directrices
Enfoque	Sólidamente fundamentado	Los enfoques tienen una lógica clara, se basan en las necesidades de los grupos de interés relevantes y se fundamentan en procesos.
	Integrado	Los enfoques apoyan la Estrategia y están vinculados a otros enfoques relevantes.
Despliegue	Implantado	Los enfoques están implantados en las áreas relevantes.
	Estructurado	La ejecución está estructurada y permite flexibilidad y agilidad organizativa.
Evaluar, Revisar y Perfeccionar	Medición	Se miden adecuadamente la eficacia y eficiencia de los enfoques y su despliegue.
	Aprendizaje y Creatividad	Aprendizaje y creatividad se utilizan para generar oportunidades de mejora o innovación.
	Mejora e Innovación	Los resultados de las mediciones, el aprendizaje y la creatividad se utilizan para evaluar, establecer prioridades e implantar mejoras e innovaciones.

REDER *Análisis de Resultados*

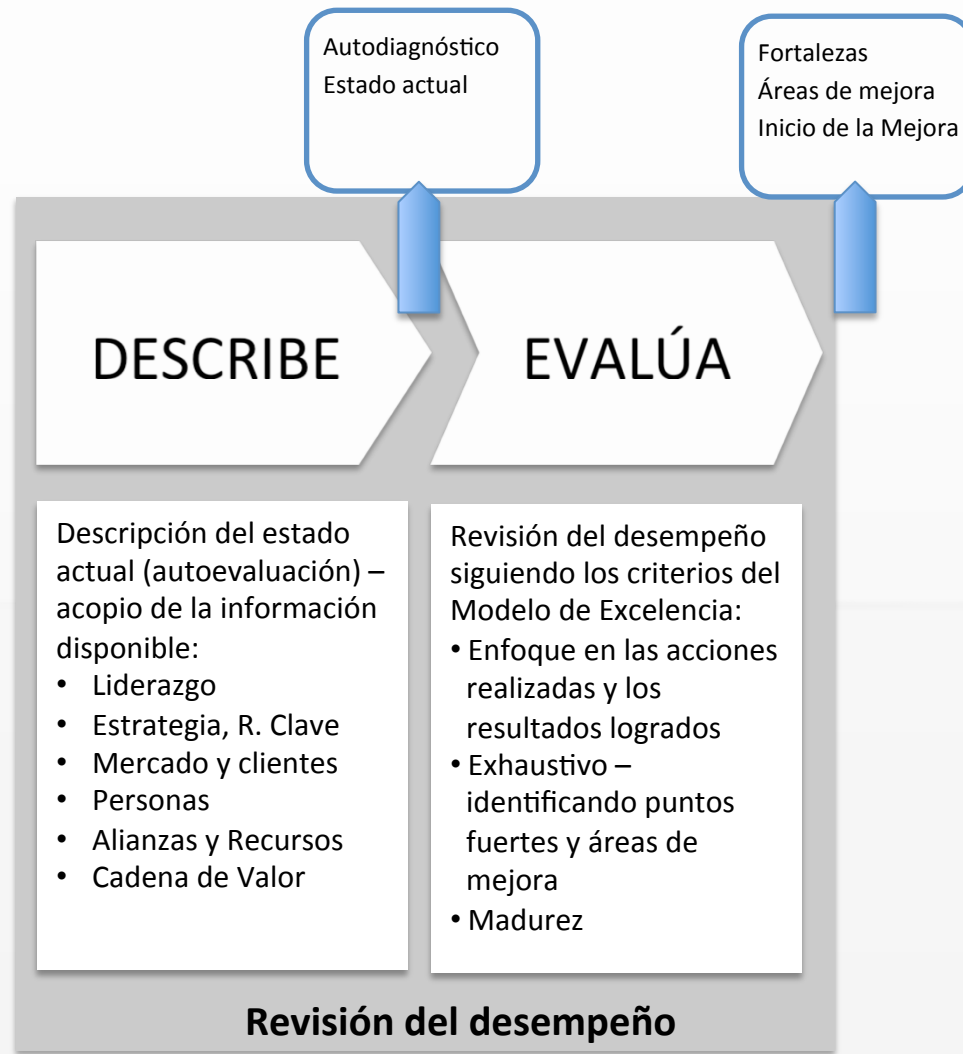
Elementos	Atributos	Directrices
Relevancia y Utilidad	Ámbito y Relevancia	Se ha identificado un conjunto coherente de resultados de los grupos de interés relevantes -incluidos sus resultados clave- que demuestra el rendimiento de la organización en cuanto a su estrategia, objetivos y sus necesidades y expectativas.
	Integridad	Los resultados son oportunos, fiables y precisos.
	Segmentación	Los resultados se segmentan de forma adecuada para aportar un conocimiento en profundidad de la organización.
Rendimiento	Tendencias	Tendencias positivas o rendimiento bueno y sostenido en al menos 3 años.
	Objetivos	Para los resultados clave se han establecido objetivos relevantes y se alcanzan de manera continuada, de acuerdo con los objetivos estratégicos.
	Comparaciones	Para los resultados clave se realizan comparaciones externas relevantes y son favorables, de acuerdo con los objetivos estratégicos.
	Confianza	Basándose en las relaciones causa/efecto establecidas, hay confianza en que los niveles de rendimiento se mantendrán en el futuro.

personas, sociedad o estratégicos

Tan importante es lo que
se hace como lograr
demostrarlo con evidencias
y resultados

¿Cómo?

Autoevaluación – Resultado cualitativo

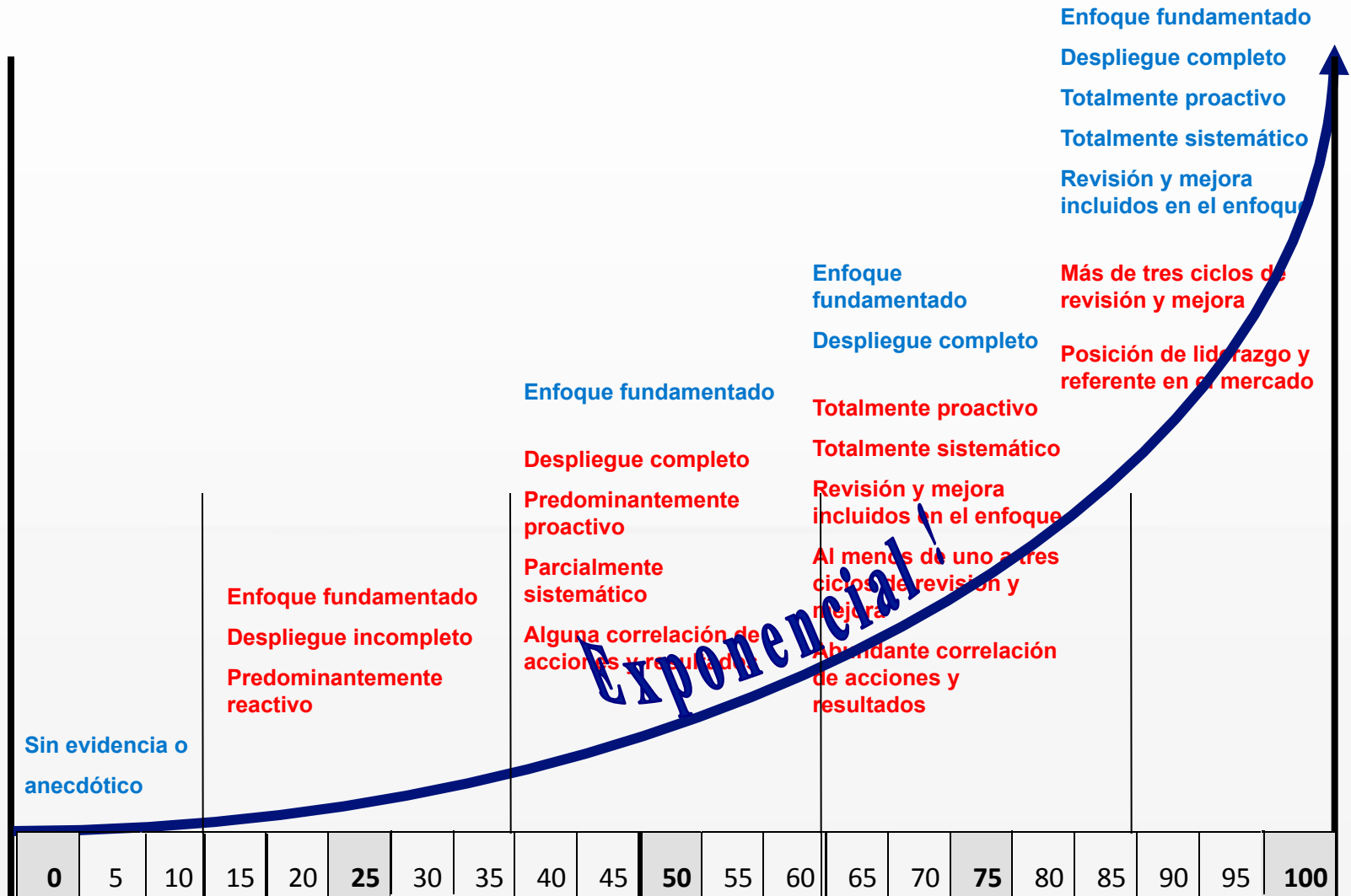


El Modelo EFQM

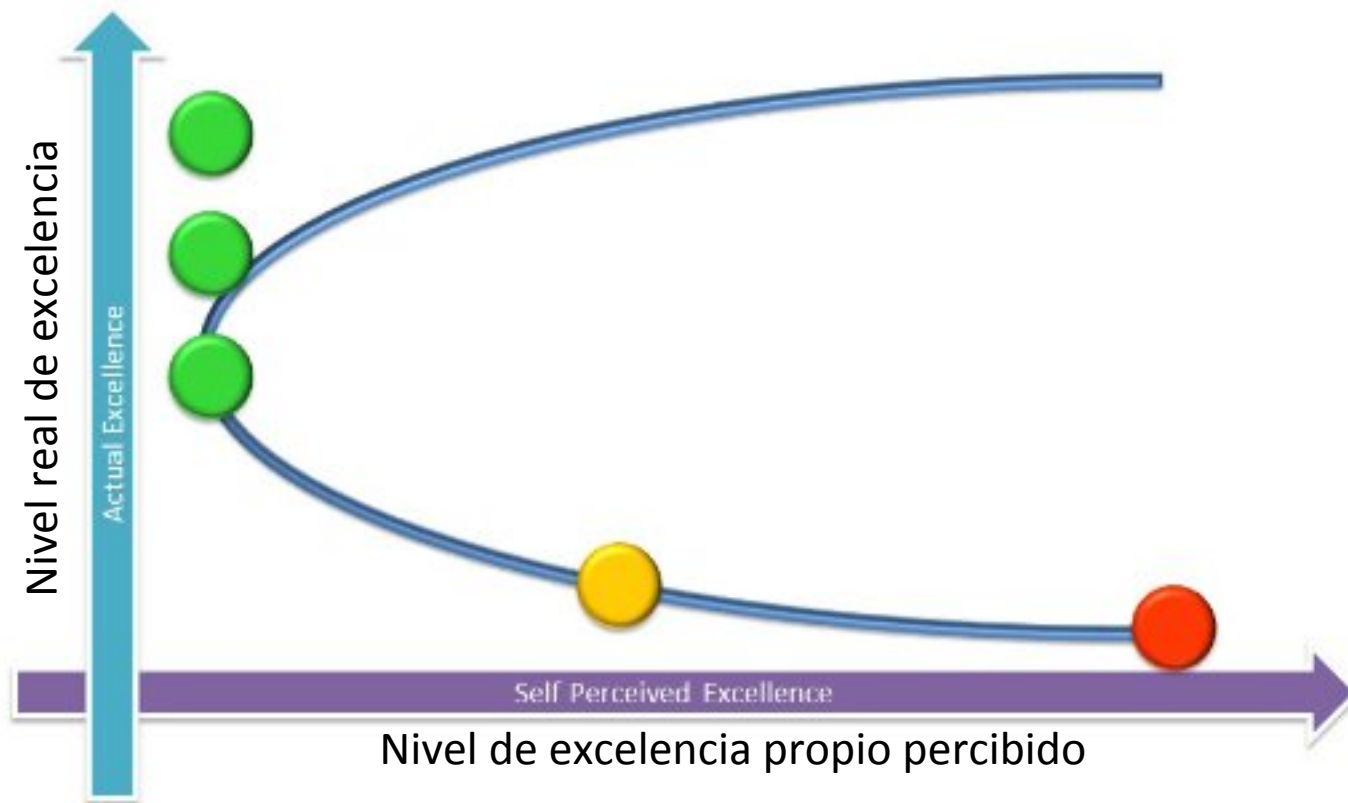
Uso del Modelo EFQM



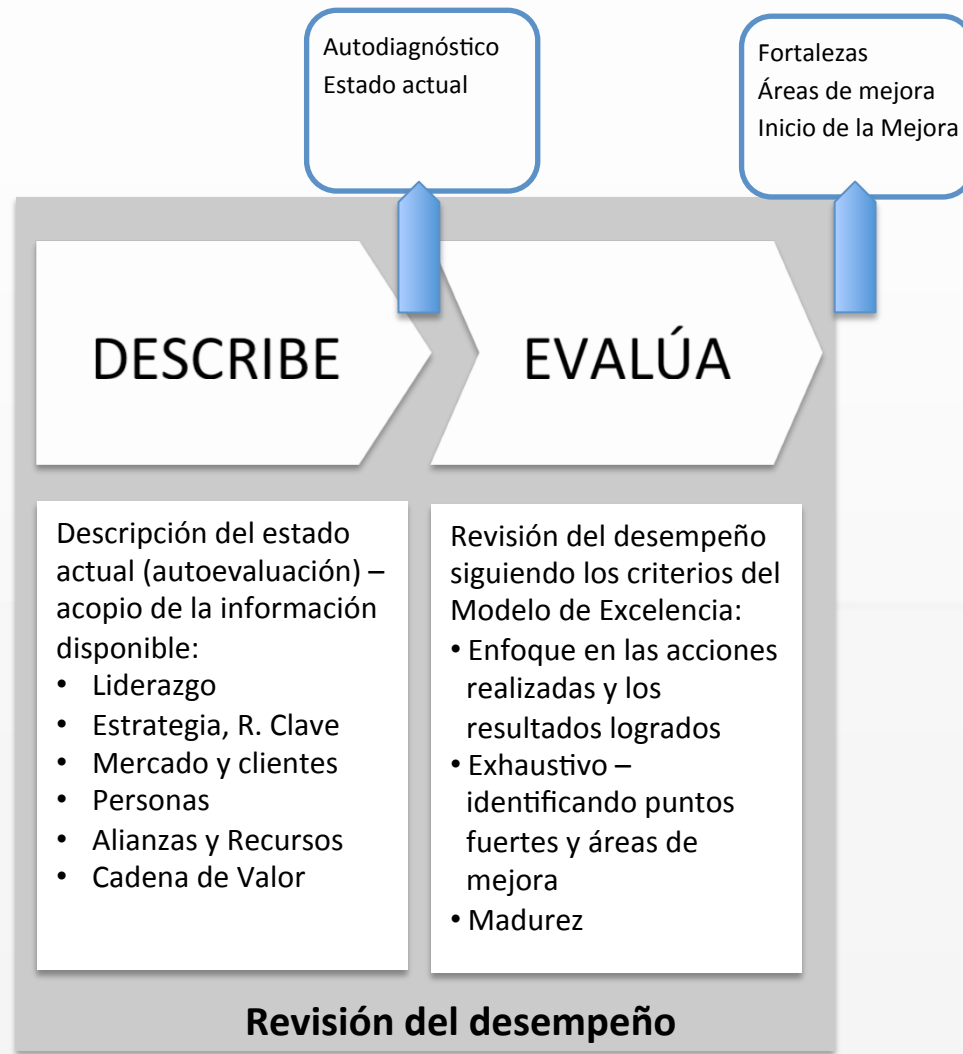
Autoevaluación – Resultado cuantitativo



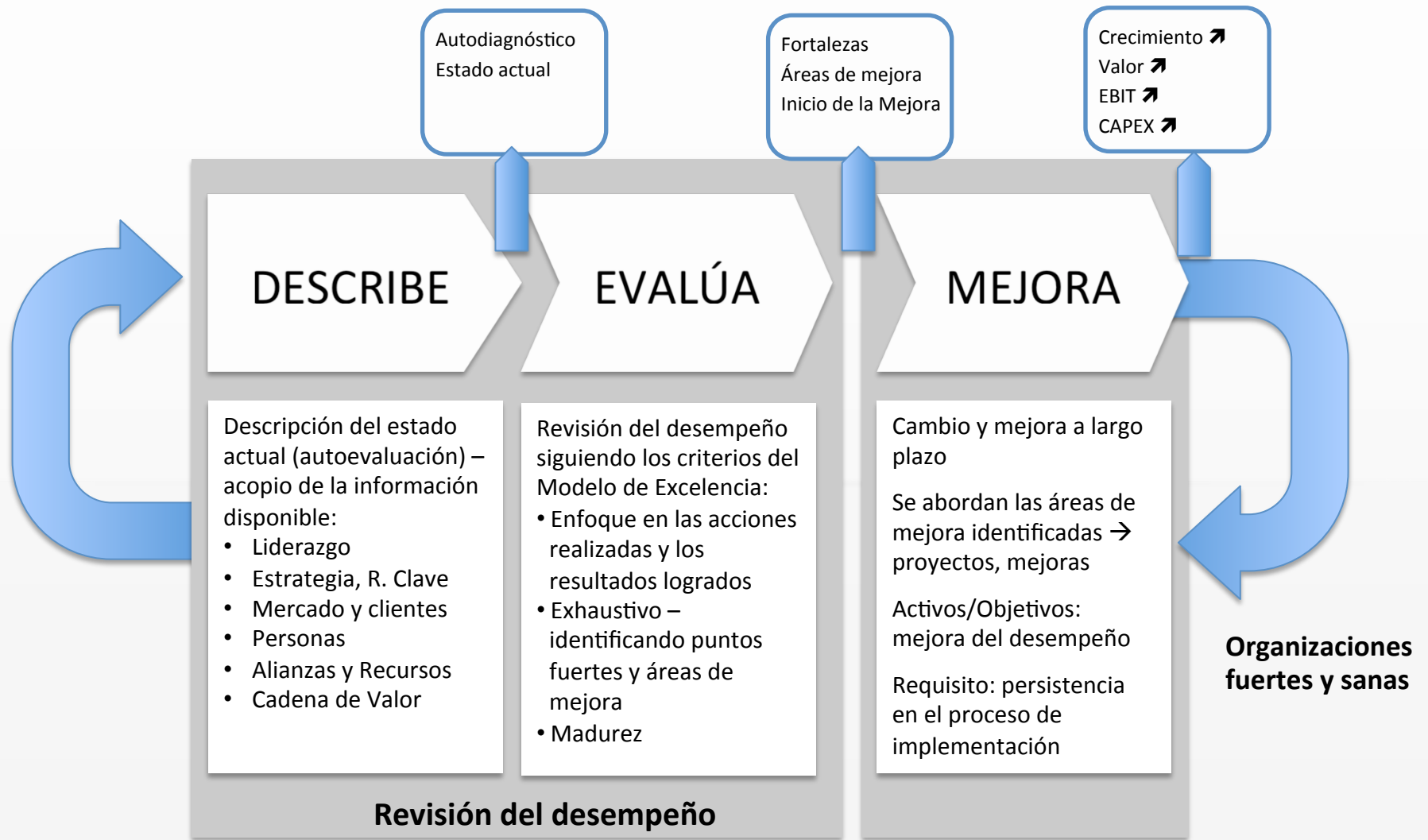
La curva “C” de la Excelencia → Mentalidad y resistencia al cambio



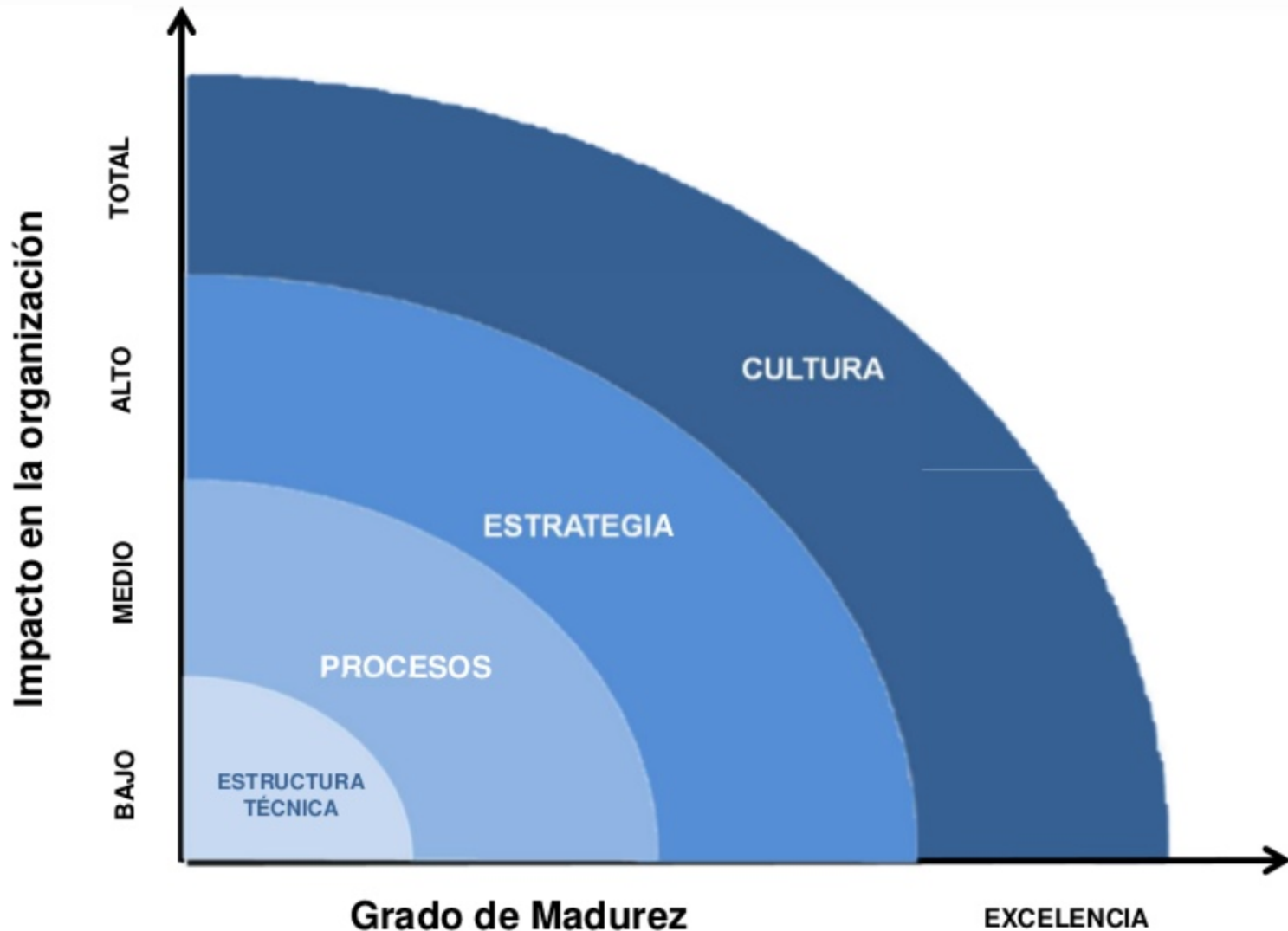
Autoevaluación – Resultado cualitativo



Autoevaluación – Resultado cualitativo



Impacto en la organización



“Somos lo que hacemos de
manera repetida.
Excelencia, por lo tanto,
no es un acto.
Es un hábito”

Aristóteles

¿Para qué?

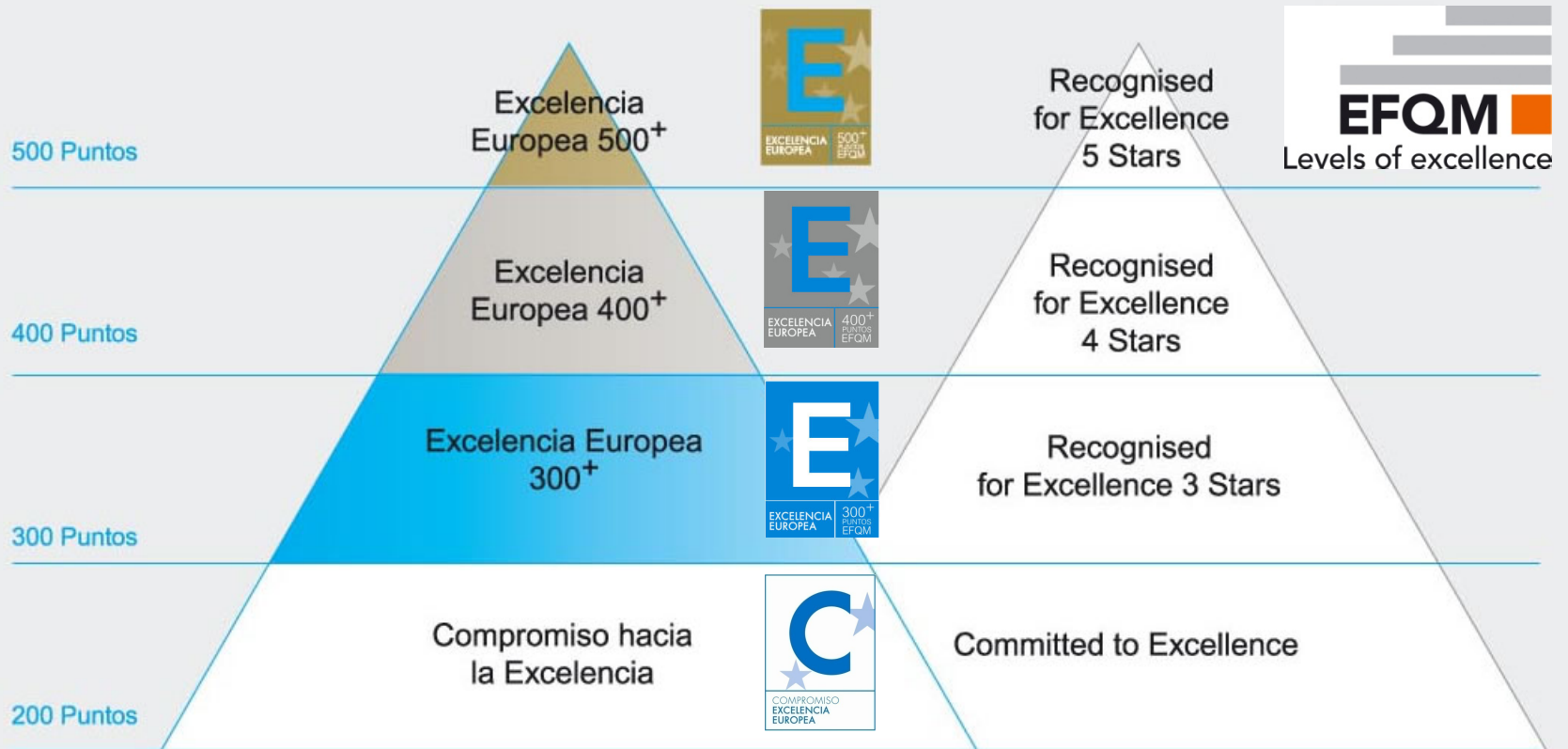
¿Qué aporta a las organizaciones?

- Un marco para **revisar profundamente su gestión**
- Un marco para la **automedición** (mejora continua)
- Una **estructura de comparación** (benchmarking)
- Una guía para la **definición y despliegue de la estrategia**, ayudando a identificar objetivos, capacidades y recursos para alcanzarlos

Modelo EFQM: Niveles de Excelencia



EFQM



*Prestigio, profesionalidad y reconocimiento europeo
a la cultura de Excelencia en las organizaciones*

ETAPA 1

Divulgación y Diagnóstico



ETAPA 2

Mejora



ETAPA 3

Reconocimiento

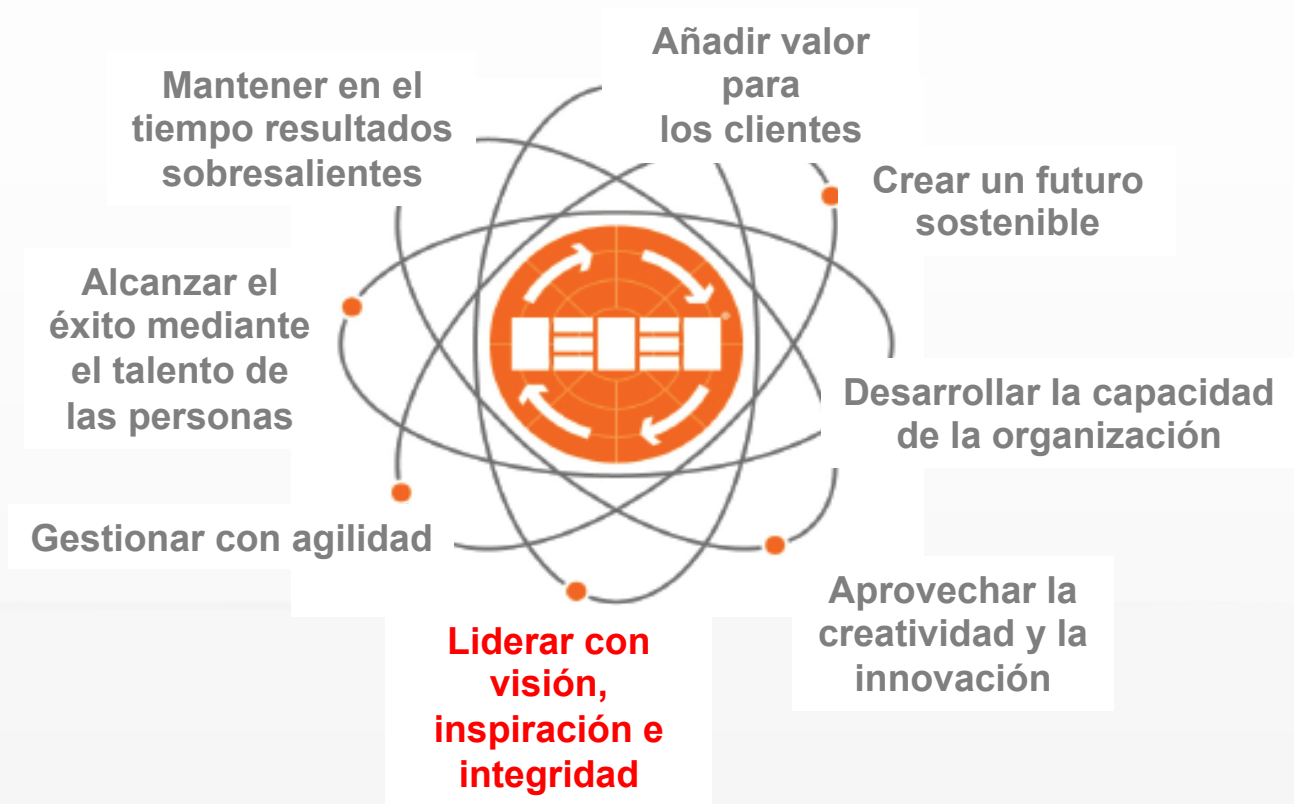


Claves del éxito

“Consejos de los mejores para triunfar”

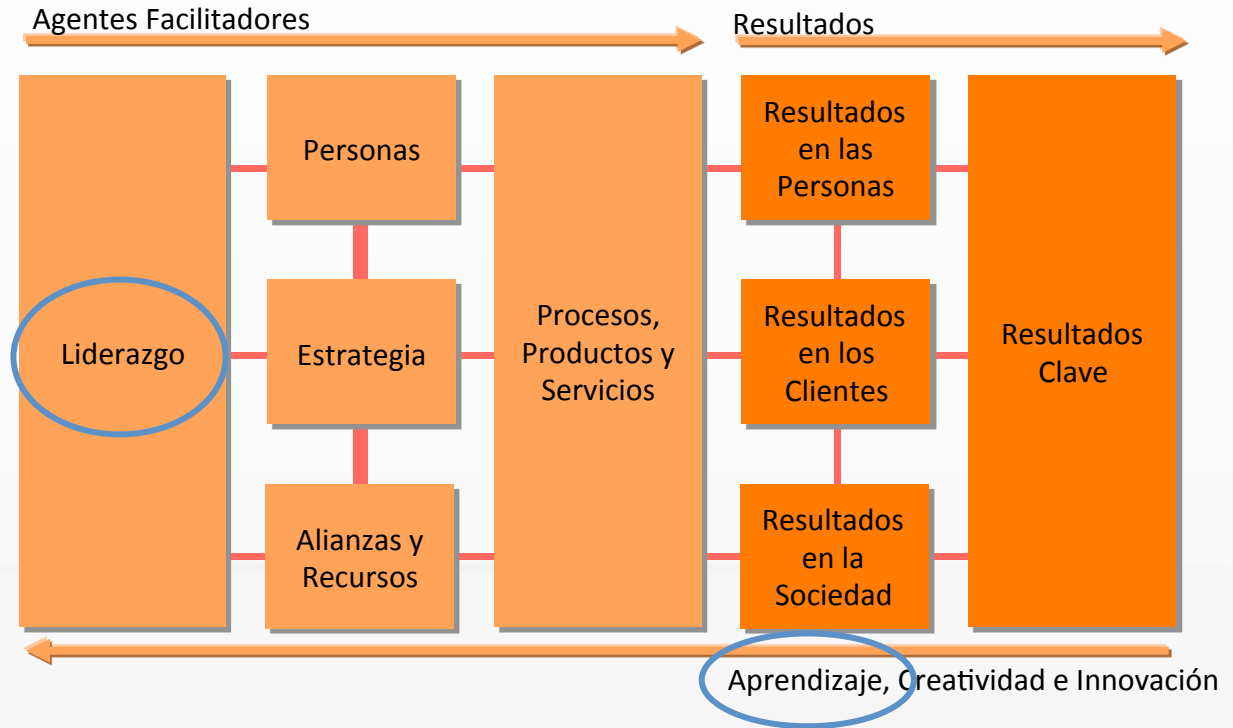


“Consejos de los mejores para triunfar”



“Llegar al éxito a través del liderazgo y el esfuerzo diario, aprender constantemente y cumplir con las expectativas de los Grupos de Interés” → “Construir CULTURA”

“Consejos de los mejores para triunfar”



“Llegar al éxito a través del liderazgo y el esfuerzo diario, aprender constantemente y cumplir con las expectativas de los Grupos de Interés” → “Construir CULTURA”

“Consejos de los mejores para triunfar”



“Llegar al éxito a través del liderazgo y el esfuerzo diario, aprender constantemente y cumplir con las expectativas de los Grupos de Interés” → “Construir CULTURA”

“Consejos de los mejores para triunfar”



1) *Iniciar la actividad:*
“Ser el protagonista de mi viaje, el maquinista de mi tren”

2) *Tener un objetivo: crecer*

3) *Calidad → Capacidad competitiva del producto, servicio y precio*

4) *Presencia en donde se desarrolla mi actividad*

5) *Diversificación: En producto, en el caso de Aciturri*

6) *Desarrollo social del entorno*

7) *Equipo: “Si quieres ir rápido vete sólo. Si quieres llegar lejos, vete acompañado”*

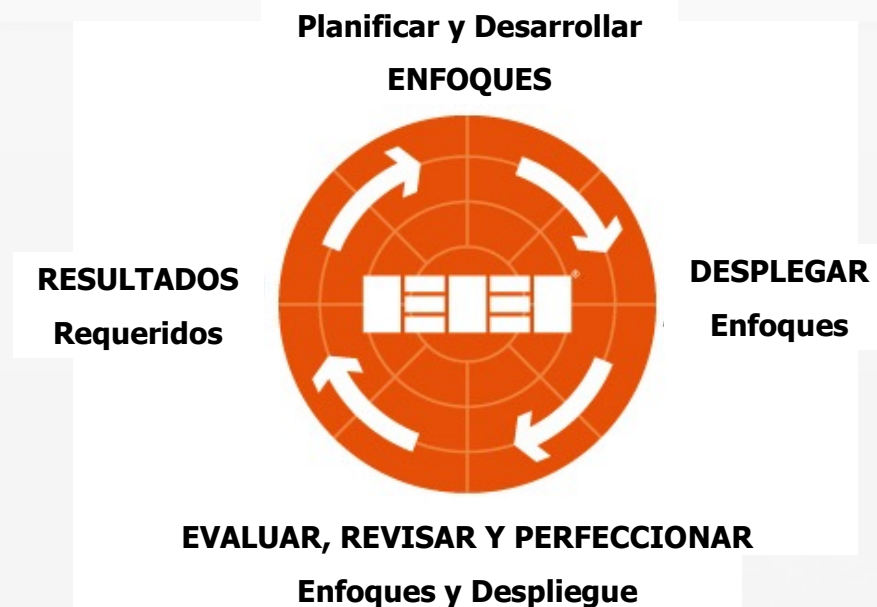


“Consejos de los mejores para triunfar”

*“Llegar,
mantenerse,
estar
permanentemente
buscando una
meta”*



*“De los
fracasos se
obtiene un
aprendizaje
siempre”*

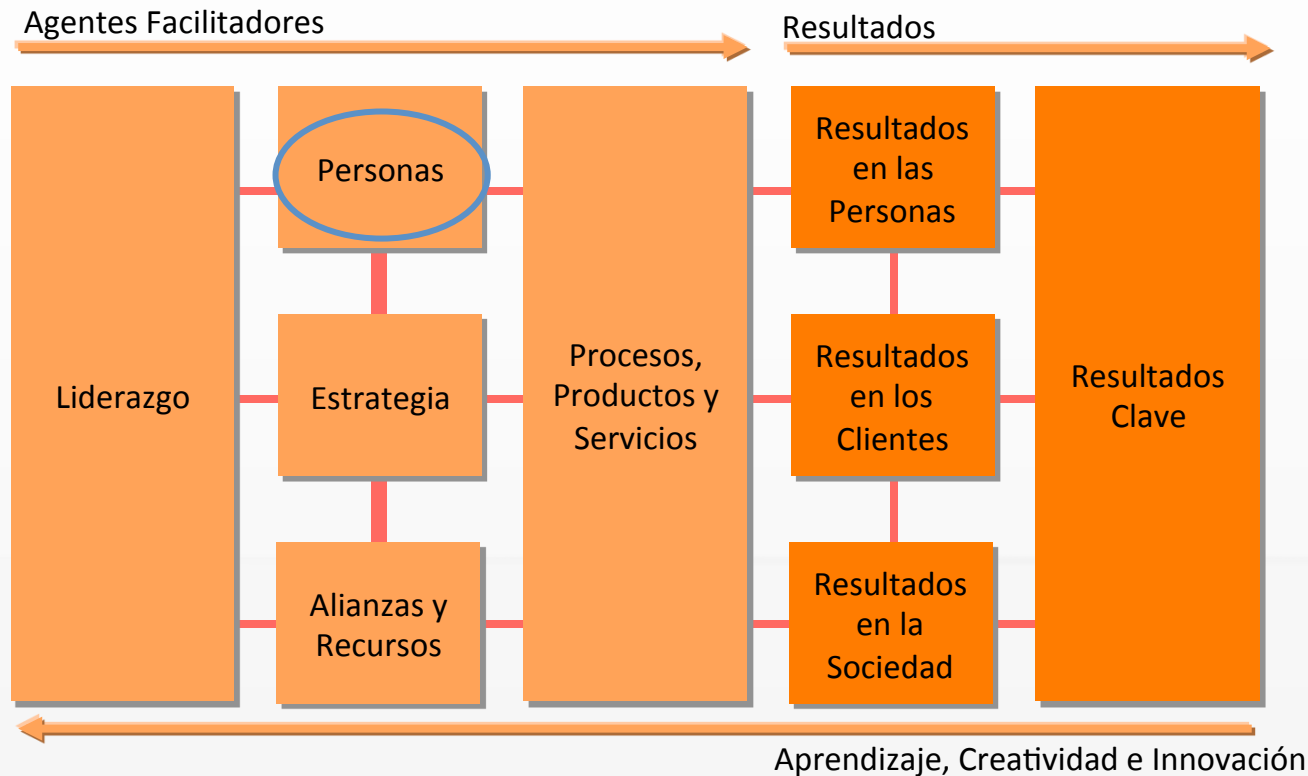


“Consejos de los mejores para triunfar”



- 1) *Profesionalización en la gestión: gestión de las personas, organización,...*
- 2) *Internacionalización: esfuerzo de adaptación a nuevos entornos*
- 3) *Familia: incorporación al proyecto acertada, involucración, organización de la sucesión*

“Consejos de los mejores para triunfar”



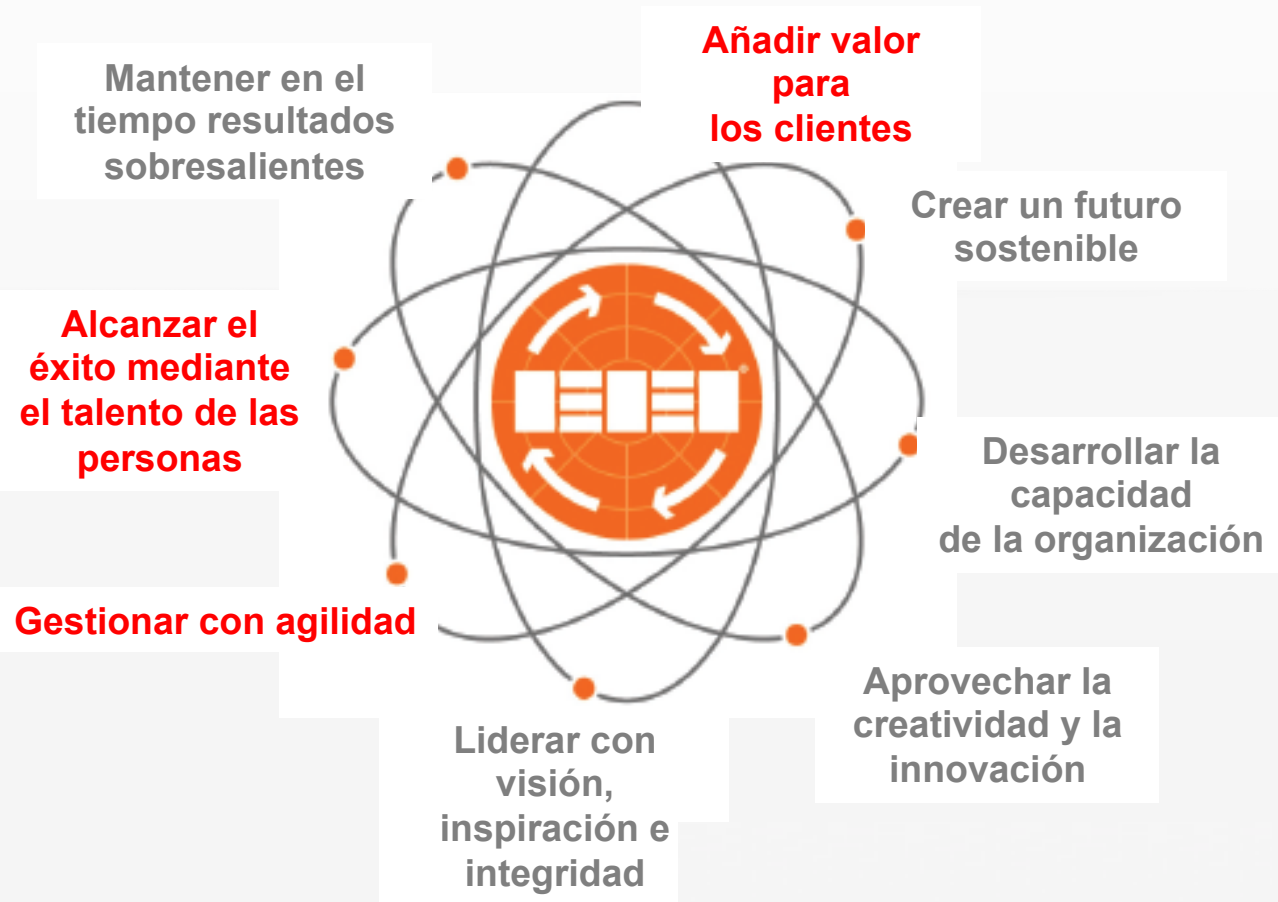
- 1) *Profesionalización en la gestión: gestión de las personas, organización,...*
- 2) *Internacionalización: esfuerzo de adaptación a nuevos entornos*
- 3) *Familia: incorporación al proyecto acertada, involucración, organización de la sucesión*

“Consejos de los mejores para triunfar”

“Hay que integrarse en la cadena de valor del cliente”

“El mercado cambia más rápidamente que cualquier Plan Estratégico”

“El bien más escaso va a ser el talento”



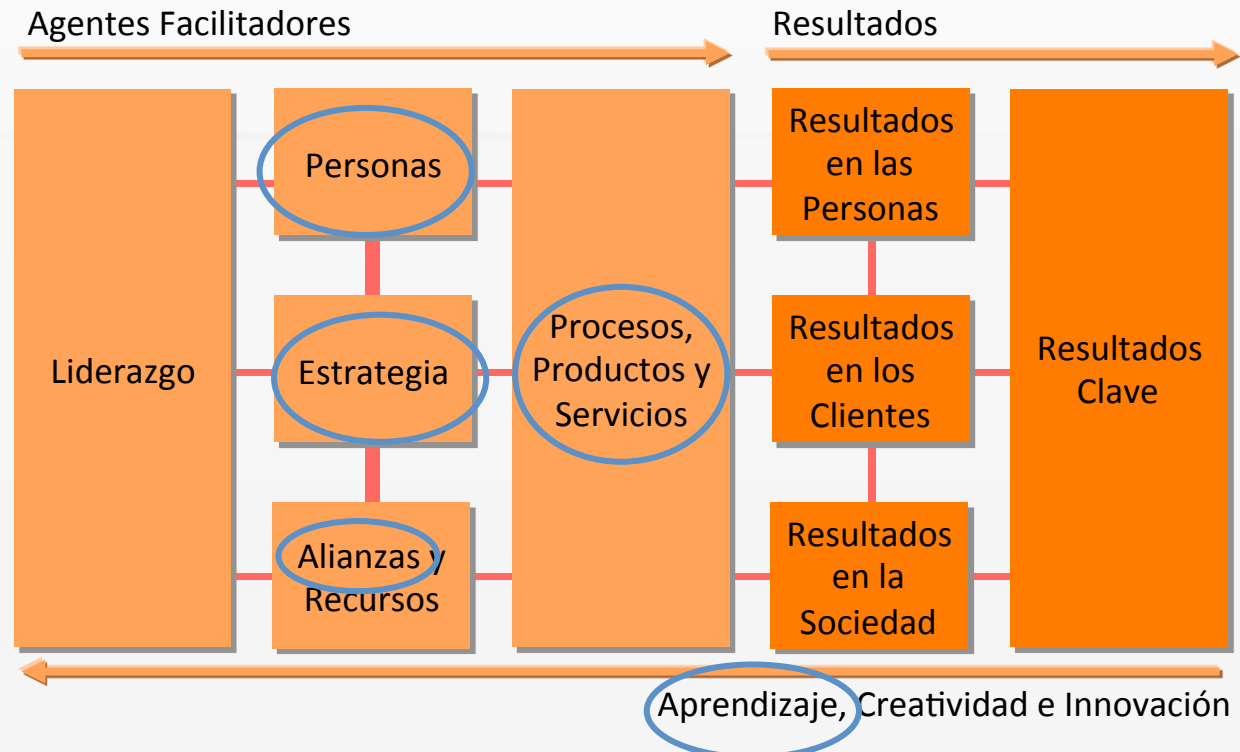
“Consejos de los mejores para triunfar”

“Hay que integrarse en la cadena de valor del cliente”

“El mercado cambia más rápidamente que cualquier Plan Estratégico”

“El bien más escaso va a ser el talento”

“Aprendizaje: humildad y compartir éxitos”



“Consejos de los mejores para triunfar”

“Aprendizaje: humildad y compartir éxitos”



RESULTADOS
Requeridos

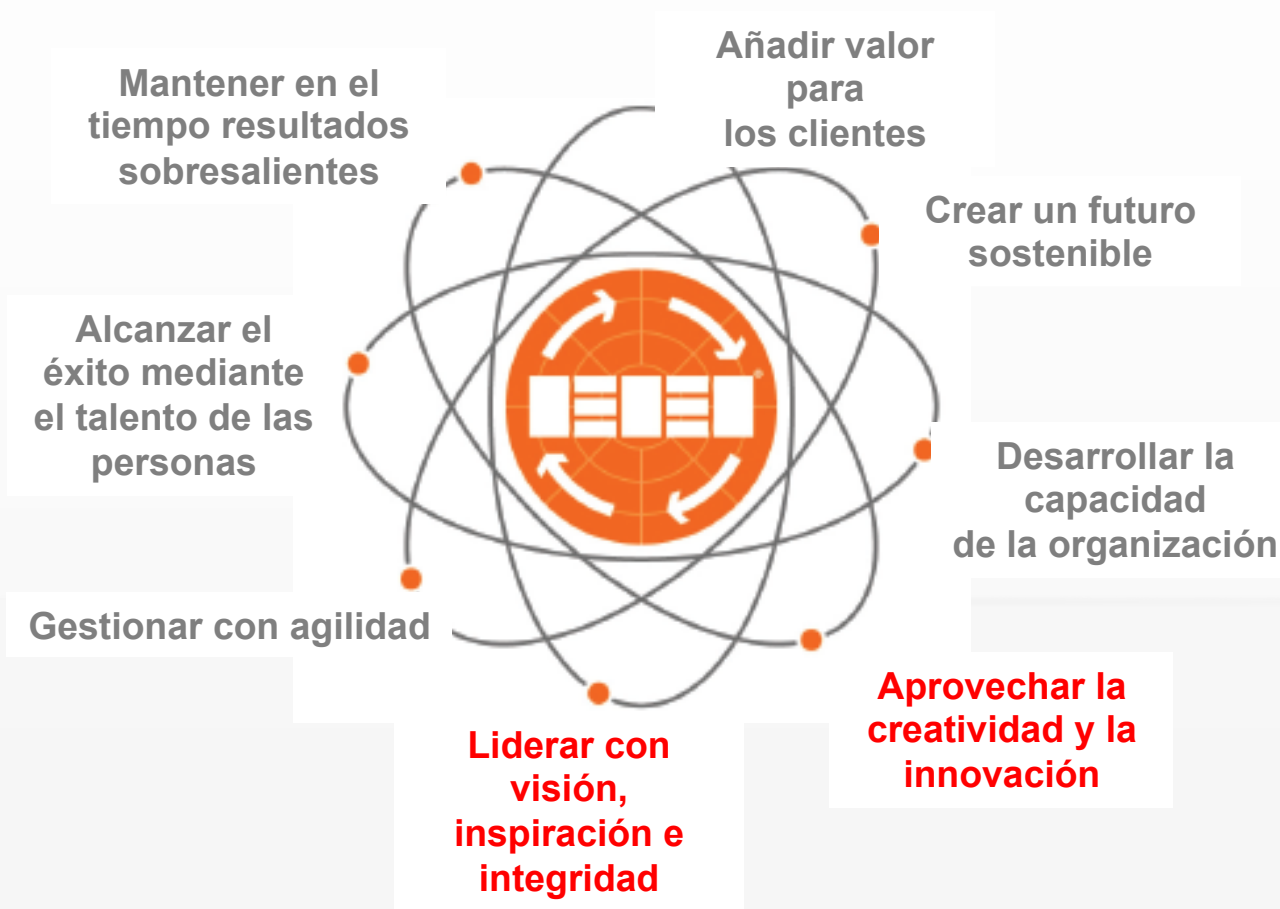
Planificar y Desarrollar
ENFOQUES



DESPLEGAR
Enfoques

EVALUAR, REVISAR Y PERFECCIONAR
Enfoques y Despliegue

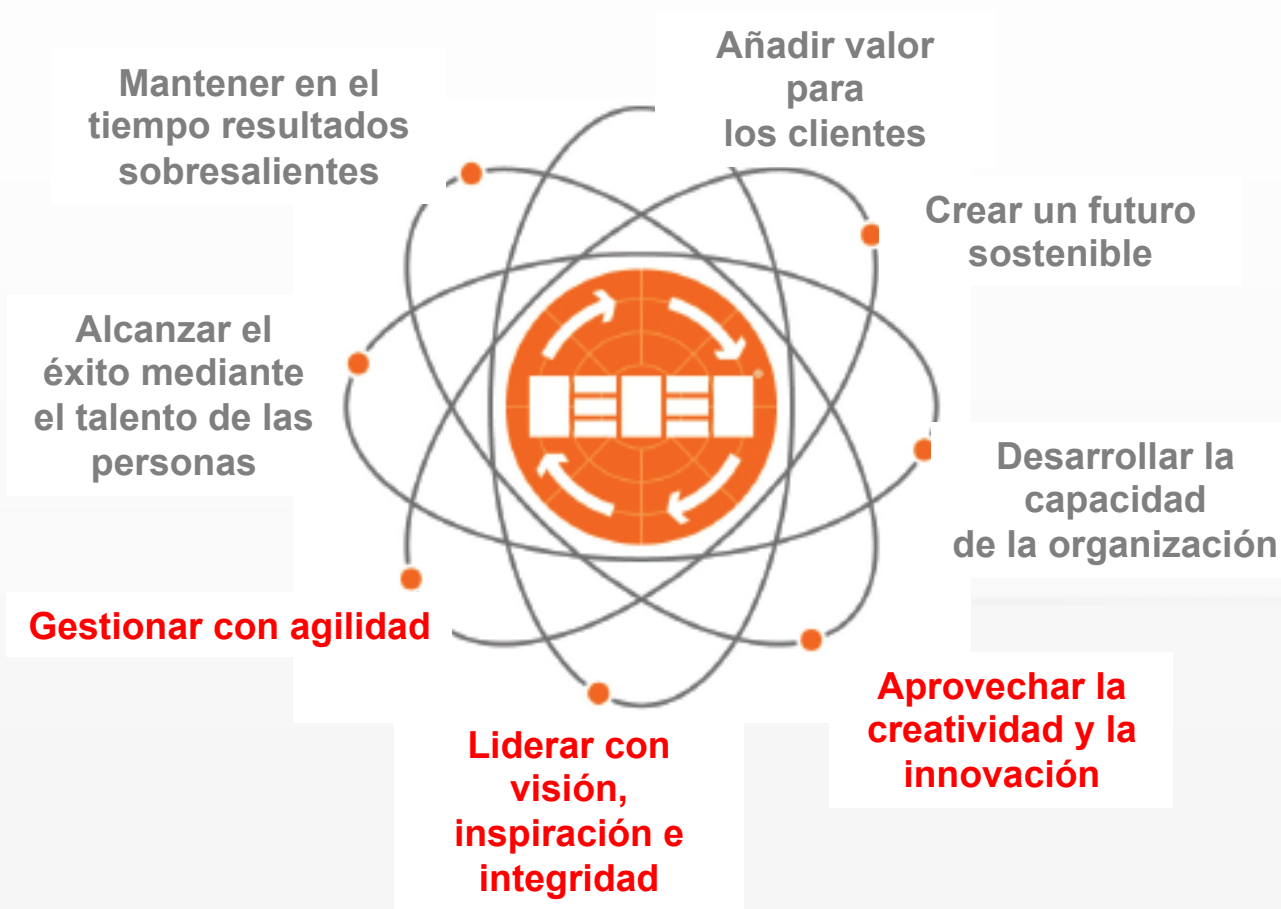
“Consejos de los mejores para triunfar”



“Un objetivo sin estrategia es sólo un deseo”

*“Estrategia sin acción es distracción.
Acción sin estrategia es terapia ocupacional”*

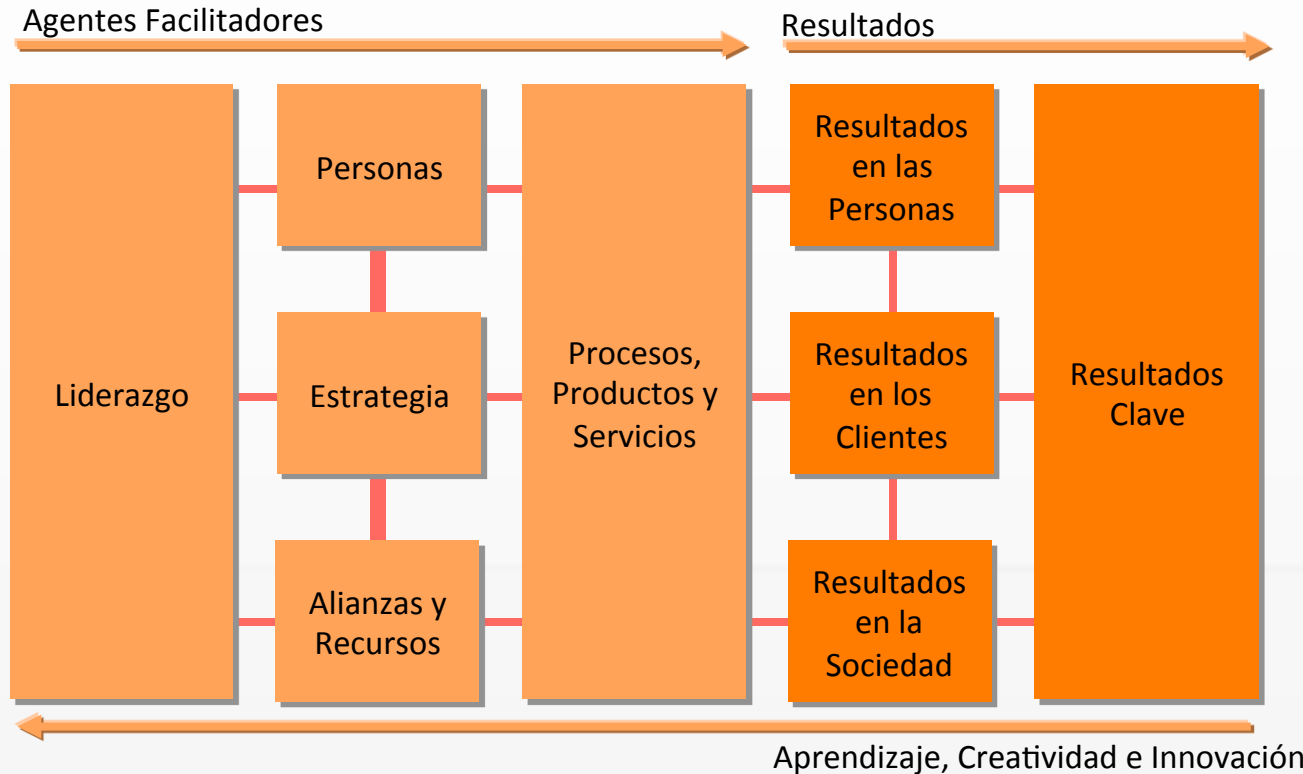
“Consejos de los mejores para triunfar”



“Un objetivo sin estrategia es sólo un deseo”

*“Estrategia sin acción es distracción.
Acción sin estrategia es terapia ocupacional”*

“Consejos de los mejores para triunfar”



“Desarrollar un modelo excelente para personas normales”

“Consejos de los mejores para triunfar”

Planificar y Desarrollar
ENFOQUES



RESULTADOS
Requeridos

DESPLEGAR
Enfoques

EVALUAR, REVISAR Y PERFECCIONAR
Enfoques y Despliegue



*“Sólo se pueden
cometer errores que te
permitan seguir
cometiendo errores”*

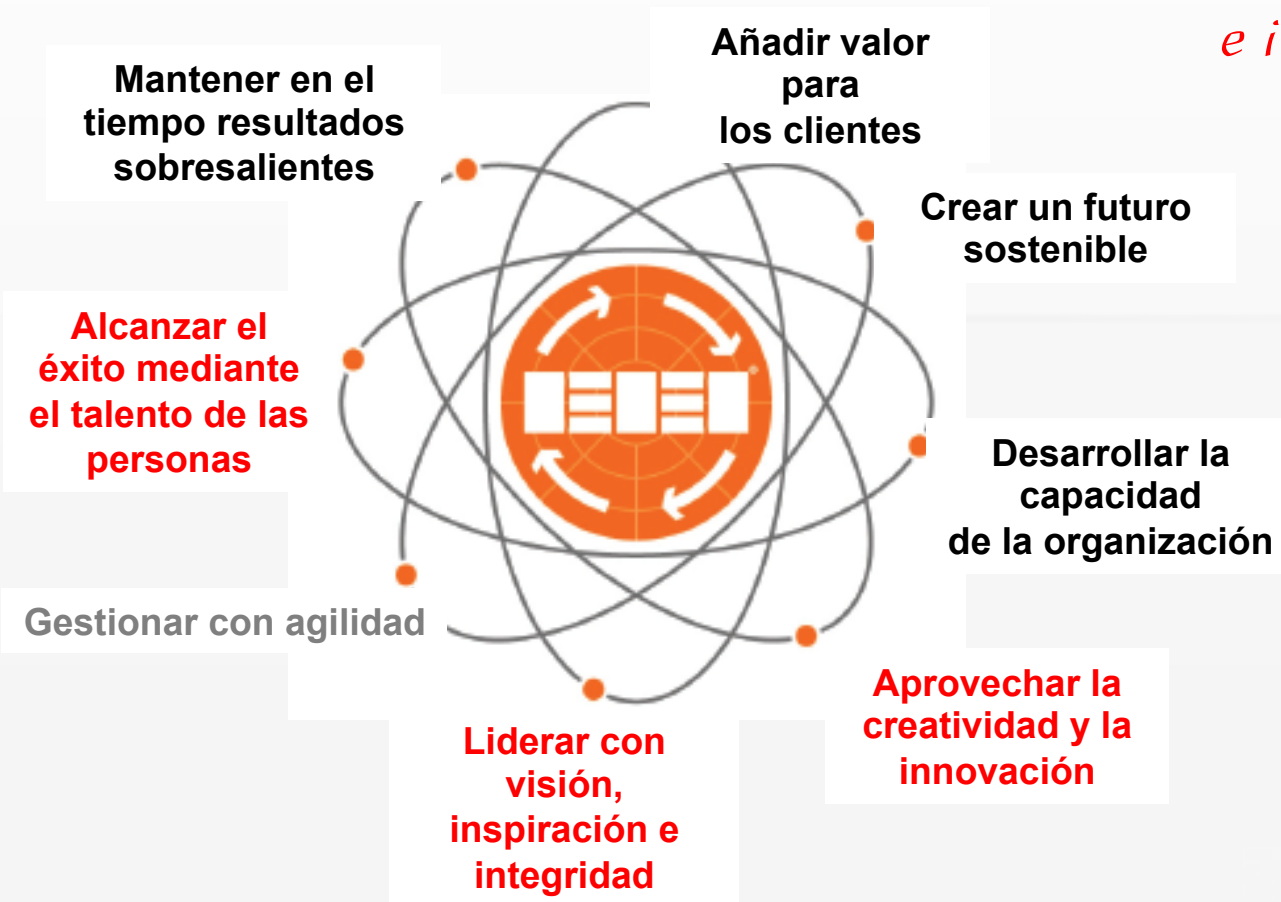
“El qué es un commodity. El cómo marca la diferencia”

“Consejos de los mejores para triunfar”

“La empresa es un medio para crear valor.”

El beneficio es un recurso para seguir creando valor”

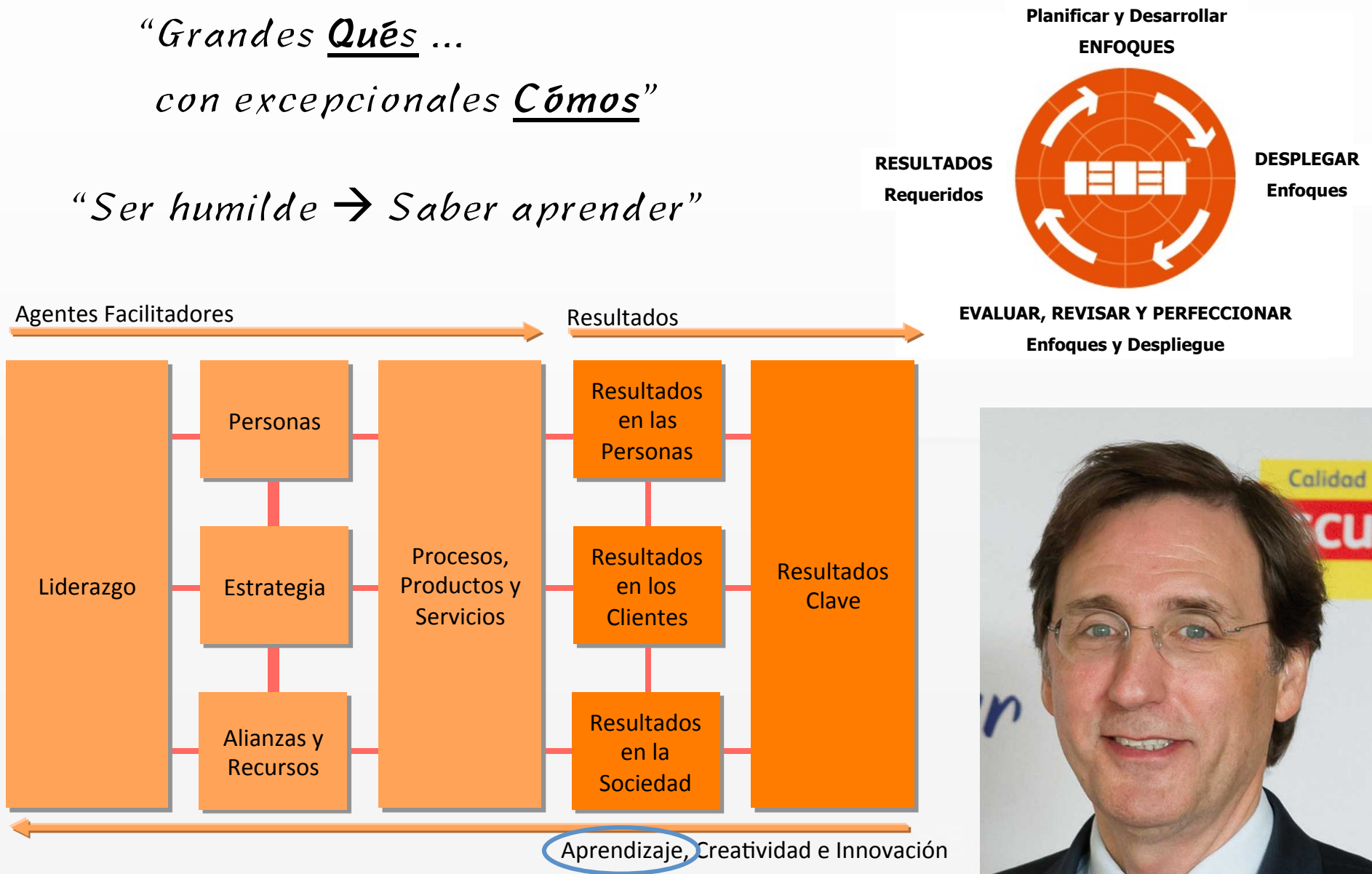
*“Gestionar lo tangible
e intangible a la vez”*



“Consejos de los mejores para triunfar”

*“Grandes Qués ...
con excepcionales Cómos”*

“Ser humilde → Saber aprender”



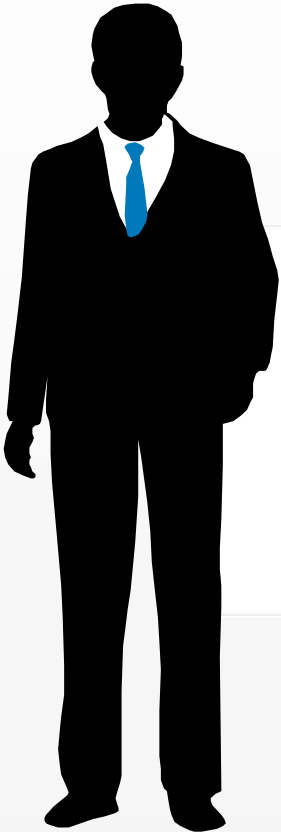
“Consejos de los mejores para triunfar”



“La Calidad marca el camino del éxito”

“El mundo es de los valientes”

CIERRE



Preguntas?



www.projectaconsulting.es



dgonzalez@projectaconsulting.es



Teresa Gil, 25. Valladolid



636-98-28-17



David Gonzalez Rodriguez



@_David_Gonzalez