

Modelo de Excelencia EFQM

¿Qué es EFQM?

Biable Management, Excellence and Innovation
hola@biable.es
www.biable.es



B_able
driving excellence through innovation



B_able

driving excellence through innovation

Sergio Ríos Huércano

es.linkedin.com/in/sergiorioshuercano

Consultor desde hace 15 años. Actualmente soy licenciatarario y evaluador acreditado EFQM +500, Socio de BEX y Responsable de Desarrollo de Negocio y Representante del Modelo de Excelencia BEX en España y Sudamérica, Evaluador del Modelo 4G de Emiratos Árabes Unidos, auditor jefe ISO 9001 y certificado en ITIL Foundation, entre otros.

Desde hace más de 10 años soy formador en Modelos de Excelencia, Estrategia, Emprendimiento e Innovación, fundamentalmente en nuevos modelos de trabajo para mejorar la competitividad de una manera ágil y práctica.

Ponente en Congresos de Emprendimiento, Transformación Digital y Excelencia.

“La grandeza del ser humano consiste en la voluntad de mejora y excelencia manifestada por encima de todas las dificultades y miserias que la edad y el mundo acarrean”

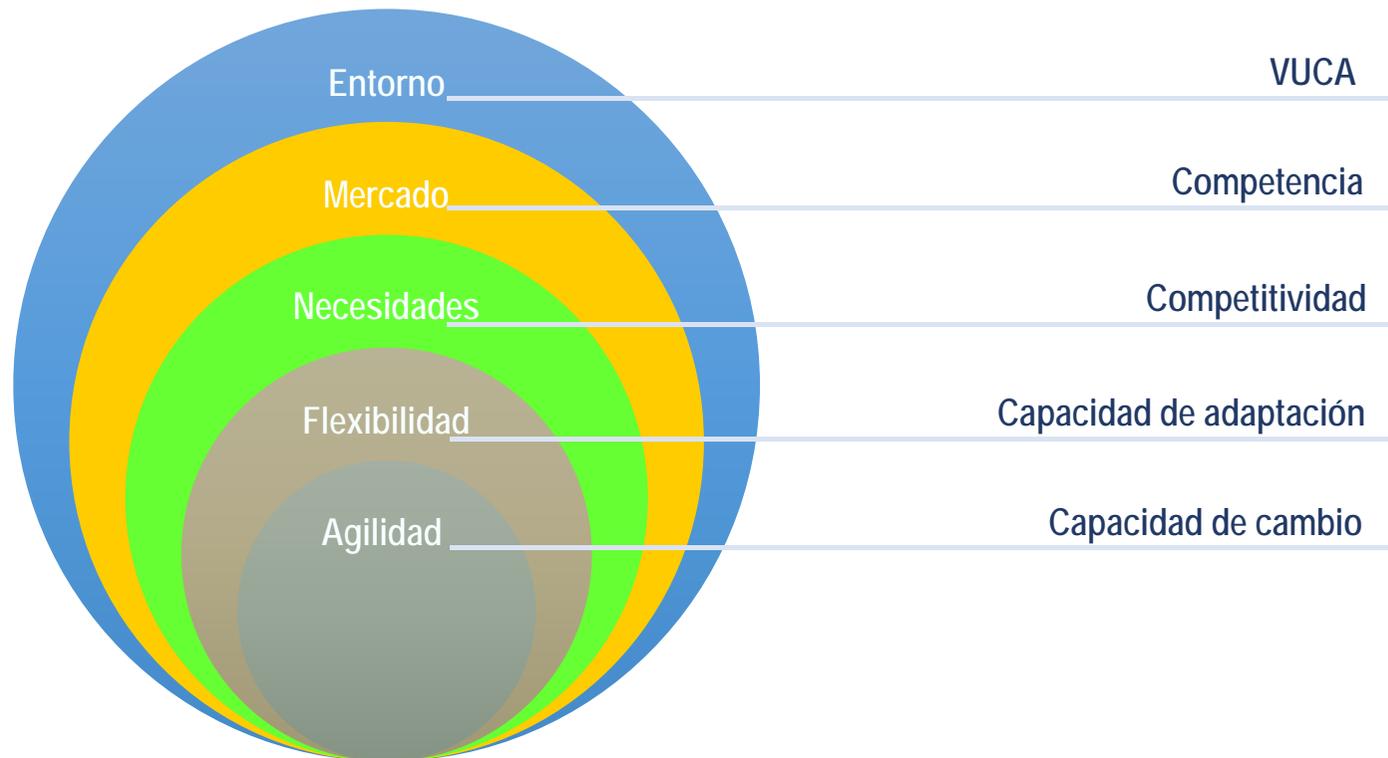
Baltasar Gracián



Qué es la Excelencia

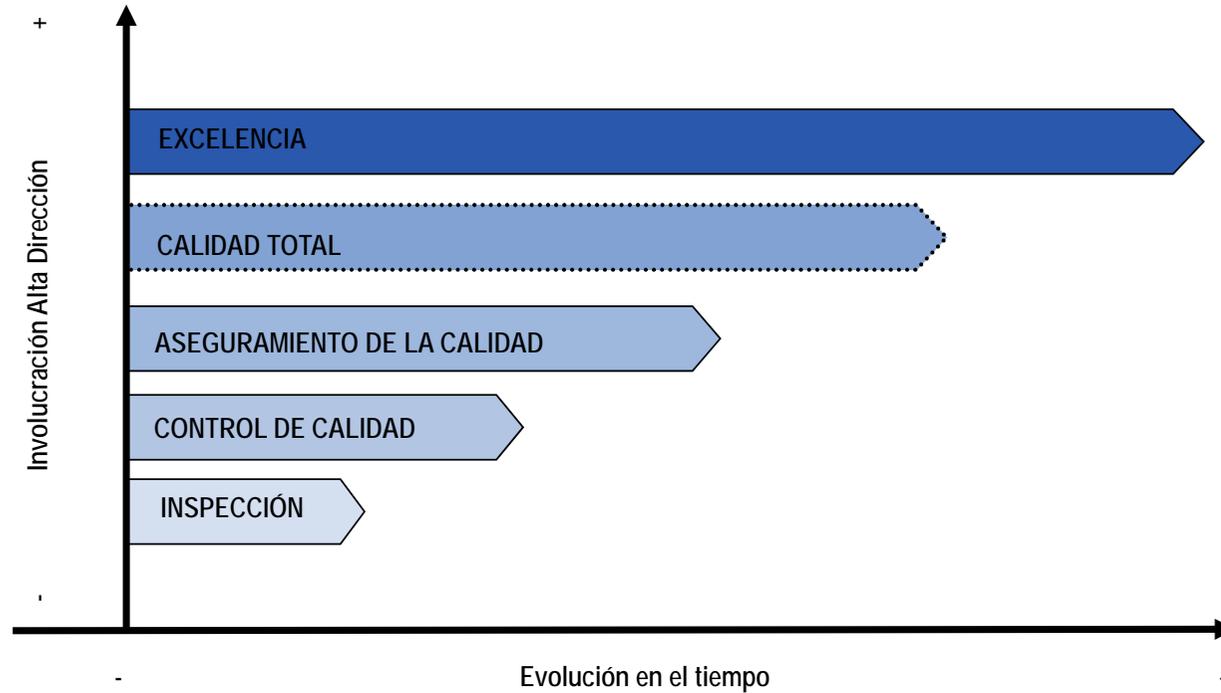
- La excelencia no tiene un único camino
- La excelencia es un aprendizaje continuo
 - La excelencia es un hábito
- La excelencia es conseguir resultados excelentes de manera sostenible

¿Es necesaria? ¿Y posible?





Etapas de gestión y madurez



Inspección final del producto conforme a estándares; no busca su mejora

Poco Madura:
Orientada al producto final

Control en la cadena de producción para evitar la salida de productos defectuosos

Orientada al proceso

Sistemas y procedimientos para evitar la producción de bienes defectuosos: Generar confianza

Orientada al sistema

Énfasis en cliente y en mejora continua; calidad como estrategia competitiva (en todos los niveles)

Orientada hacia la gestión

Mayor énfasis en los aspectos humanos y de compromiso social. Organización innovadora

Madura:
Orientada a la excelencia



Para qué nos vale EFQM

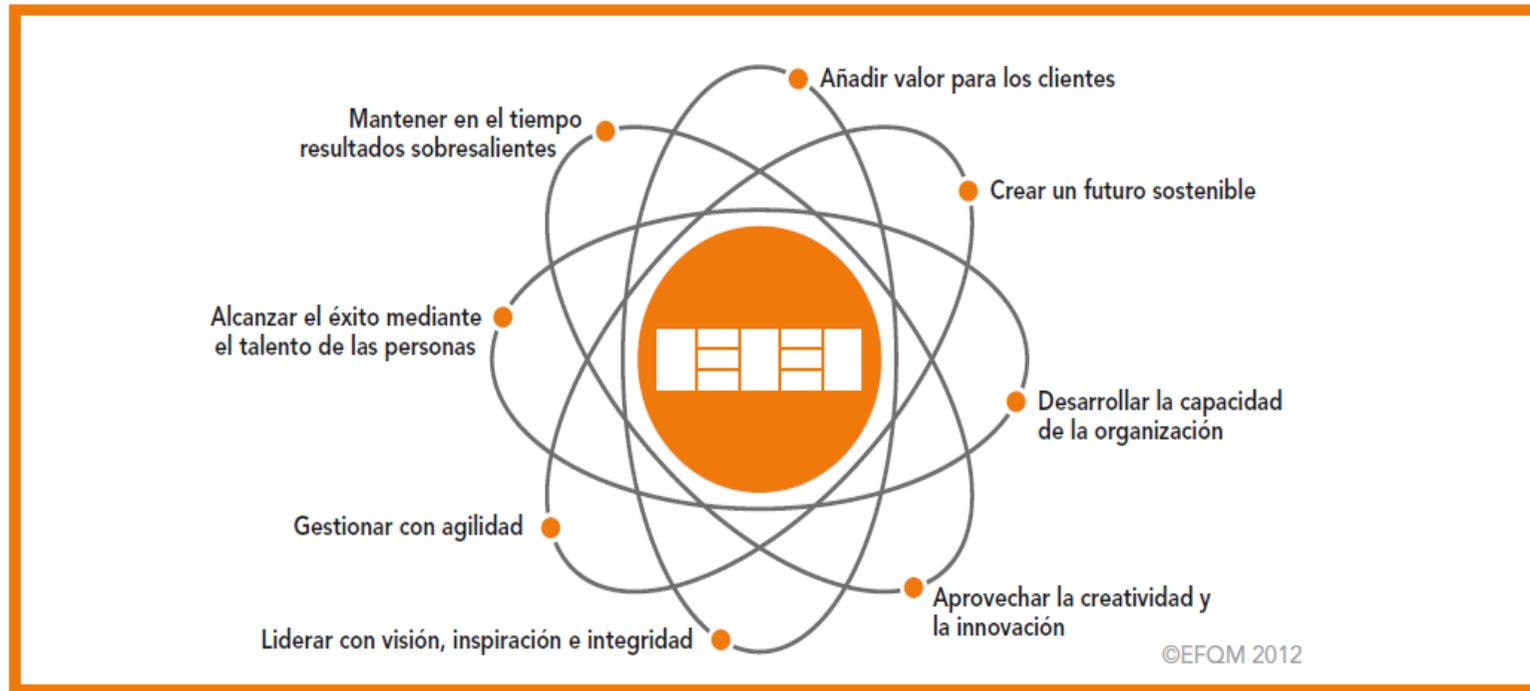
EFQM nos ayuda a realizar un análisis objetivo, riguroso y estructurado del funcionamiento de las Organizaciones y, en consecuencia, a mejorar su gestión, y por tanto, sus resultados.

EFQM es un modelo de madurez en la gestión. Mide la madurez en puntos de 0 a 1000, con “3 escalas certificables”:

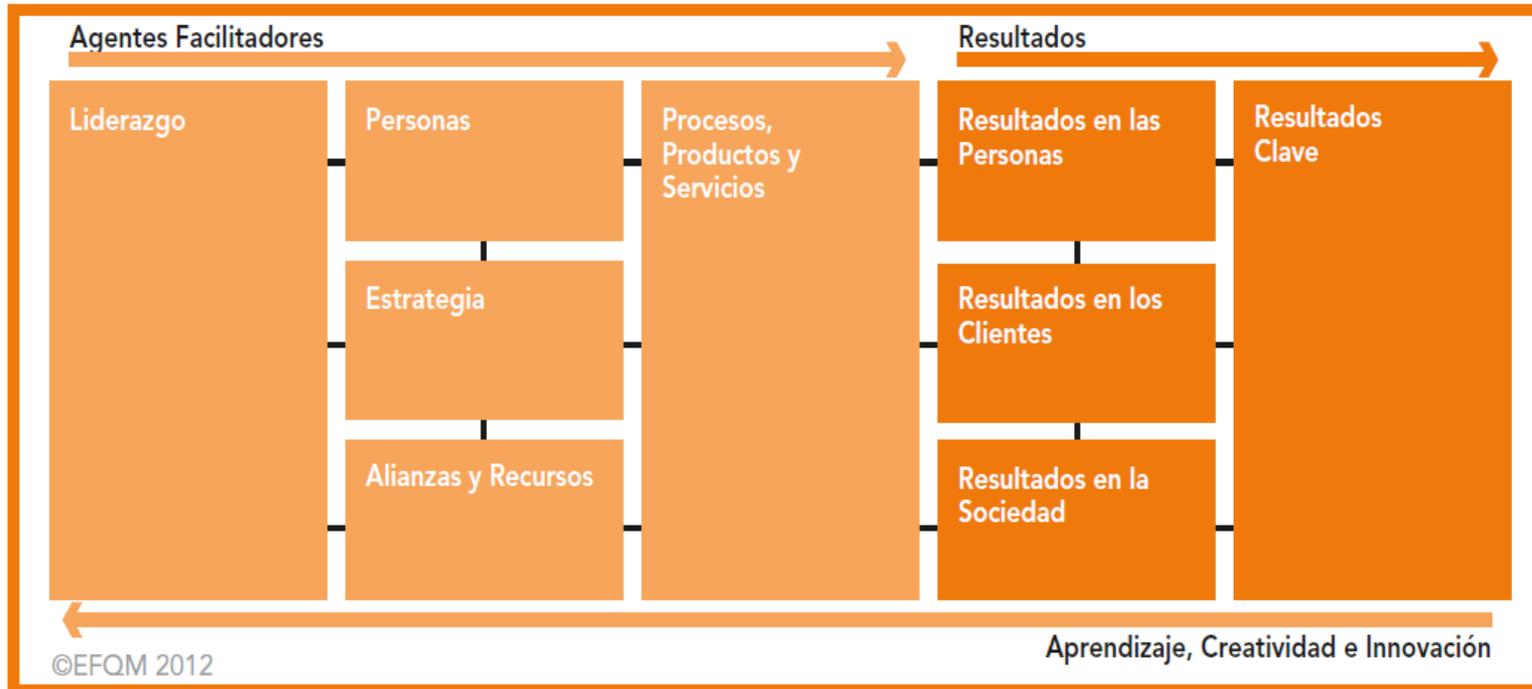
+300, +400, +500



¿Cómo está construido?



Conceptos fundamentales de Excelencia



Criterios del Modelo EFQM



Esquema REDER

1. Liderazgo

Definición

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.

- 1a. Los líderes desarrollan la Misión, Visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia.
- 1b. Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento.
- 1c. Los líderes se implican con los grupos de interés externos.
- 1d. Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización.
- 1e. Los líderes se aseguran de que la organización sea flexible y gestionan el cambio de manera eficaz.

1a. Los líderes desarrollan la Misión, Visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia.

Por ejemplo, los líderes de las organizaciones excelentes:

- Aseguran el futuro de la organización al definir y comunicar su objeto fundamental, que constituye el fundamento de la Visión, Misión, valores, principios éticos y cultura.
- Promueven los valores de la organización y son modelo de referencia de integridad, responsabilidad social y comportamiento ético, tanto interna como externamente, para desarrollar

1b. Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento.

Por ejemplo, los líderes de las organizaciones excelentes:

- Definen y utilizan un conjunto equilibrado de resultados para seguir la evolución de la gestión de la organización, cuentan con un conjunto de prioridades a corto y largo plazo y gestionan las expectativas de los grupos de interés clave.
- Entienden y desarrollan las capacidades subyacentes de la organización.
- Evalúan el conjunto de resultados alcanzados con el fin de mejorar el rendimiento futuro y proporcionar beneficios sostenibles a todos sus grupos de interés.
- Fundamentan las decisiones en información fiable y basada en datos, y utilizan todo el conocimiento disponible para interpretar el rendimiento actual y previsible de los procesos relevantes.
- Consiguen un alto nivel de confianza de los grupos de interés al adoptar mecanismos eficaces para entender futuros escenarios y gestionar eficazmente riesgos estratégicos, operativos y financieros.

1c. Los líderes se implican con los grupos de interés externos.

Por ejemplo, los líderes de las organizaciones excelentes:

- Implantan enfoques para entender, anticipar y dar respuesta a las distintas necesidades y expectativas de sus grupos de interés clave.

5. Procesos, Productos y Servicios

Definición

Las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos, productos y servicios para generar cada vez mayor valor para sus clientes y otros grupos de interés.

- 5a. Los Procesos se diseñan y gestionan a fin de optimizar el valor para los grupos de interés.
- 5b. Los Productos y Servicios se desarrollan para dar un valor óptimo a los clientes.
- 5c. Los Productos y Servicios se promocionan y ponen en el mercado eficazmente.
- 5d. Los Productos y Servicios se producen, distribuyen y gestionan.
- 5e. Las relaciones con los clientes se gestionan y mejoran.

5a. Los Procesos se diseñan y gestionan a fin de optimizar el valor para los grupos de interés.

Por ejemplo, las organizaciones excelentes:

- Utilizan un marco de procesos clave para implantar la estrategia de la organización.
- Gestionan sus procesos de principio a fin, incluyendo aquellos procesos que exceden los límites de la organización.
- Se aseguran de que los propietarios de proceso comprenden cuál es su función y responsabilidad en el desarrollo, mantenimiento y mejora de los procesos.
- Desarrollan para sus procesos un conjunto significativo de indicadores de rendimiento y de medidas de resultados, permitiendo la revisión de la eficiencia y la eficacia de los procesos clave y de

- Diseñan su cartera de productos y servicios y gestionan activamente todo el ciclo de vida de los productos de manera responsable.

5c. Los Productos y Servicios se promocionan y ponen en el mercado eficazmente.

Por ejemplo, las organizaciones excelentes:

- Saben quiénes son sus distintos grupos de clientes, tanto los que ya existen como los potenciales, y anticipan sus distintas necesidades y expectativas.
- Transforman las necesidades, expectativas y los potenciales requisitos en propuestas de valor atractivas y sostenibles para clientes actuales y potenciales.
- Implantan el modelo organizativo definiendo propuesta de valor, aspectos diferenciadores que le otorgan ventajas competitivas, posicionamiento, grupos de clientes a los que se dirigen y canales de distribución.
- Desarrollan estrategias de marketing para promocionar sus productos y servicios entre los clientes y grupos de usuarios a los que se dirigen.

5d. Los Productos y Servicios se producen, distribuyen y gestionan.

Por ejemplo, las organizaciones excelentes:

- Producen y distribuyen productos y servicios que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de los clientes de acuerdo con la propuesta de valor que ofertan.

7. Resultados en las Personas

Definición

Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de las personas.

En la práctica, las organizaciones excelentes:

- Utilizan un conjunto de medidas de percepción y sus indicadores de rendimiento, basado en las necesidades y expectativas de las personas, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia y políticas de apoyo.
- Establecen objetivos claros para los resultados clave que guardan relación con las personas basándose en sus necesidades y expectativas y de acuerdo con la estrategia escogida.
- Segmentan los resultados para comprender la experiencia, necesidades y expectativas de grupos específicos de personas de la organización.
- Demuestran Resultados positivos o sostenidos en las personas durante al menos 3 años.
- Entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados pueden tener sobre otros indicadores de rendimiento y resultados relacionados.
- Tienen confianza en su rendimiento y resultados futuros y se basan para ello en que comprenden las relaciones causa-efecto que existen.
- Interpretan la comparación de los resultados clave que guardan relación con las personas con los de organizaciones similares y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos.

7a. Percepciones

Son las percepciones que de la organización tienen las personas. Pueden obtenerse de una serie de fuentes como, por ejemplo, encuestas, grupos focales, entrevistas y evaluaciones estructuradas. Estas percepciones deben dejar claro qué opinan las personas sobre la eficacia del despliegue y los resultados de la estrategia de personas, sus políticas de apoyo y sus procesos.

LAS MEDIDAS PUEDEN INCLUIR PERCEPCIONES SOBRE:

- Satisfacción, implicación y compromiso.
- Motivación y delegación y asunción de responsabilidades.
- Liderazgo y gestión.
- Gestión de las competencias y del rendimiento.
- Formación y desarrollo de carreras.
- Comunicación eficaz.
- Condiciones de trabajo.

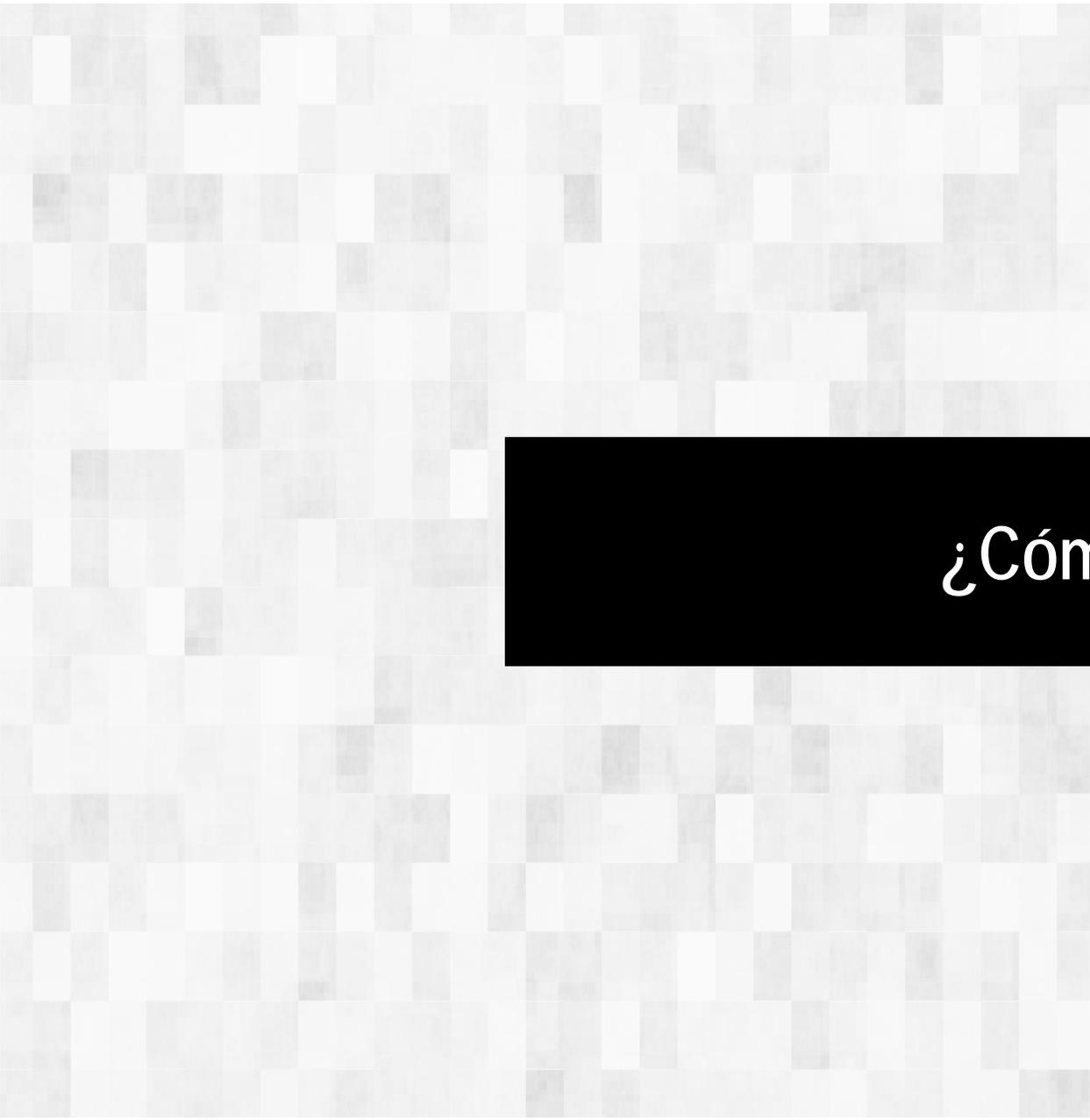
7b. Indicadores de rendimiento

Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento de las personas de la organización y predecir su impacto sobre las percepciones. Estos indicadores deben dar una idea clara del despliegue y el impacto de la estrategia de personas, sus políticas de apoyo y sus procesos.

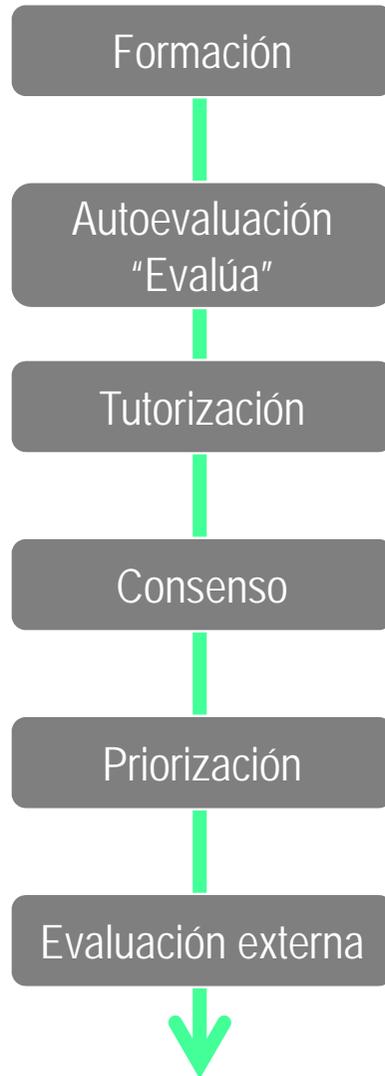
LAS MEDIDAS PUEDEN INCLUIR INDICADORES DE RENDIMIENTO SOBRE:

- Actividades de implicación y compromiso.
- Actividades de gestión de las competencias y del rendimiento.
- Resultados de la gestión del liderazgo.
- Actividades de formación y desarrollo de carreras.
- Comunicación interna.

Criterio	1. Liderazgo					2. Estrategia				3. Personas					4. Alianzas y Recursos					5. Procesos, Productos y Servicios				
Subcriterio	a	b	c	d	e	a	b	c	d	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e
Añadir valor para los clientes																								
Crear un futuro sostenible																								
Desarrollar la capacidad de la organización																								
Aprovechar la creatividad y la innovación																								
Liderar con visión, inspiración e integridad																								
Gestionar con agilidad																								
Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas																								
Mantener en el tiempo resultados sobresalientes																								



¿Cómo se aplica?



La metodología de aplicación del Modelo difiere, pero algunas de las fases aquí indicadas son obligatorias para la obtención del Sello EFQM.

La formación, al igual que el consenso tras la Autoevaluación son críticas para obtener mejoras aplicables que disparen a la organización en sus resultados

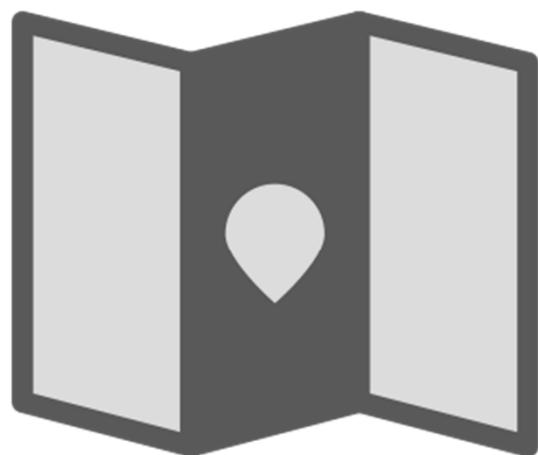
¿Qué necesita una organización para comenzar su Camino hacia la Excelencia?

Biable Management, Excellence and Innovation
hola@biable.es
www.biable.es



B_able
driving excellence through innovation





EXCELLENCE ROADMAP



¿Quieres ser una organización
+300 / +400?

¿Misión, Visión, Valores o Propósito, Manera , Impacto?

Visión: indica a que aspira la organización "ser el referente en..."

Valores: hablar cosas que todas las organizaciones dicen, pero no difícilmente demuestran

Misión: hablar de productos y servicios



¿Cómo te orientas...tienes estrategia?





INDICADORES



- Planifícate
 - Establece objetivos cuantificables
 - Gestiona tus procesos clave
 - Alinéate con tu planificación
 - Despliega tu estrategia a través de procesos
 - Mide los resultados clave
- Replantéate lo que ha salido mal y lo que ha salido bien



**¿Quieres ser una organización
Excelente, +500?**



- Analiza riesgos
 - Plantea escenarios de proyección
 - Alcanza la excelencia operativa
 - Céntrate en el cliente
- Redefine todos los procesos (enfoque cliente y agilidad)
 - Mide el clima laboral y el liderazgo
- Comunícate efectivamente con todos los grupos de interés
 - Dispón tus KPI
 - Haz benchmarking
- Da tus primeros pasos en innovación

