



LA EFQM

- Ú La Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM), es una organización sin ánimo de lucro, formada por organizaciones o empresas miembros y creada en 1988 por los presidentes de catorce importantes compañías europeas.
- Ú En enero del 2000, ya contaba con más de 800 miembros, desde pequeñas organizaciones hasta grandes multinacionales, institutos de investigación, universidades...
- Ú Es la propietaria del Modelo EFQM de Excelencia y gestiona el Premio Europeo o presentó en 1991 bajo Comisión Europea.



EXCELENCIA:

Es una filosofía, cultura o estrategia de gestión basada en prácticas sobresalientes cuyo objetivo es que la organización satisfaga de una manera equilibrada las necesidades y expectativas de los clientes, de los empleados de los accionistas y de la sociedad en general.

El Modelo EFQM de Excelencia Empresarial es un instrumento que ayuda a las empresas a establecer un sistema de gestión, midiendo en qué punto se encuentran dentro del camino a la excelencia, estableciendo puntos fuertes y áreas de mejora.

El modelo compendia las mejores prácticas de gestión de organizaciones existentes actualmente en Europa.



El modelo trata de “tangibilizar” los principios de la calidad total, al igual que los modelos japonés (**Deming**) y americano (**Malcom Baldrige**).

PRINCIPALES MODELOS DE EXCELENCIA

MODELO	FECHA	ORGANISMO
Deming	1951	JUSE (Japón)
Malcolm Baldrige	1987	Fundación Premio Calidad M.Baldrige (USA)
E.F.Q.M.	1989	European Foundation for Quality Management (Europa)

Modelos de referencia que establecen los aspectos a contemplar para gestionar la organización respecto a unos principios

Modelos de evaluación que permiten conocer el grado de avance.



Principios de Excelencia.

1. Orientación hacia los resultados.
2. Orientación al cliente.
3. Liderazgo y constancia en los objetivos.
4. Gestión por procesos y hechos.
5. Desarrollo e implicación de las personas.
6. Aprendizaje, innovación y Mejora continuos.
7. Desarrollo de Alianzas.
8. Responsabilidad Social.



Principios de Excelencia.

1.- ORIENTACIÓN HACIA LOS RESULTADOS

La Excelencia consiste en alcanzar resultados que satisfagan las necesidades de todos los grupos de interés de la organización:



1. Los clientes.
2. Las personas que trabajan en la organización.
3. La sociedad en general.
4. Resultados Clave (accionistas).



Principios de Excelencia.

2.- ORIENTACIÓN AL CLIENTE

- El cliente es el árbitro final de la calidad del producto o servicio.
- Sólo si se conocen las necesidades de los clientes seremos capaces de ofrecerles el servicio que realmente necesitan.
- Todos en la empresa han de actuar guiados por la satisfacción de las expectativas “razonables” del cliente.

Tipos de clientes: usuario, prescriptor ...

Ventajas:

1. Ganar confianza y fidelidad.
2. Protección frente a la competencia.
3. Adaptación a los cambios de necesidades del cliente.
4. Rentabilidad a largo plazo.



Principios de Excelencia.

3.- LIDERAZGO

El comportamiento de los líderes de una organización suscita en ella claridad y unidad en los objetivos, así como un entorno que permite a la organización y las personas que la integran alcanzar la excelencia.

Ø El líder discute y compara las posibles decisiones con sus colaboradores y entre todos adoptan una decisión, no impone su autoridad.

Ø Líderes no son sólo el equipo directivo sino todos aquellos que tienen personas a su cargo.



Características:

- 1) Visión global de la organización.
- 2) Planificación a largo plazo.
- 3) Proactivo.
- 4) Formador-facilitador.
- 5) Entusiasta-animador.



Principios de Excelencia.

4.- GESTIÓN POR PROCESOS Y HECHOS.

La organización tiene sentido si puede satisfacer con sus productos o servicios las necesidades de sus clientes. Debe escuchar y entender qué quieren sus clientes y, en función de sus requisitos, identificar y definir los procesos necesarios, para conseguir los objetivos establecidos.

PROCESO:

Secuencia de actividades que van añadiendo valor mientras se produce un determinado producto o se presta un servicio a partir de determinadas aportaciones.

Proceso: Aprovisionamiento.

Actividades: Conocer proveedores, pedir ofertas, estudiar presupuestos..

Tareas: Actualización de registros proveedores, actualización de precios...



Principios de Excelencia.

GESTIÓN CON DATOS

ü La gestión se debe basar en hechos no en suposiciones.

ü Los hechos deben ser medidos a través de indicadores para conocer el impacto de las mejoras compararse con competidores ó con un modelo.

ü No es necesario medir todas las variables (despilfarro).

ü Hay que realizar mediciones de forma sistemática y periódica.



LOS TRES PRINCIPIOS DE LA MEDICIÓN

1. SOLAMENTE SE PUEDE MEJORAR, DE MANERA EFICIENTE Y EN EL TIEMPO, AQUELLO QUE SE MIDE
2. LO QUE SE MIDE Y SE COMUNICA EN TIEMPO, SÓLO POR ELLO, MEJORA
3. TODO SE PUEDE MEDIR



Principios de Excelencia.

5.- DESARROLLO E IMPLICACIÓN DE LAS PERSONAS.

▼ La organización debe involucrar y hacer partícipes del proyecto a todos sus empleados, promover la comunicación, quitar barreras, fomentar el trabajo en equipo...

▼ El trabajador debe sentirse orgulloso de lo que hace y es responsable de los productos ó servicios que suministra a sus clientes.



Características:

1. Relación de cooperación con los trabajadores.
2. Impulso desde arriba.
3. Las mayores dificultades son a nivel de mandos, los trabajadores son mas receptivos.
4. Las pymes tienen mayor ventaja ya que hay mayor contacto y se conocen mejor.



EN UNA CANTERA PREGUNTARON A 3 CANTEROS, QUE REALIZABAN LA MISMA TAREA, QUÉ ES LO QUE ESTABAN HACIENDO, A LO CUAL RESPONDIÓ EL PRIMERO:

"ESTOY PICANDO PIEDRA"



EL SEGUNDO, QUE REALIZABA SU TAREA CON MÁS CUIDADO, RESPONDIÓ:

"ESTOY HACIENDO UNA CRUZ"



Y EL TERCERO, QUE PONÍA EL MÁXIMO INTERÉS EN LO QUE HACÍA, DIJO:

"ESTAMOS HACIENDO UNA CATEDRAL"



Principios de Excelencia.



6.- APRENDIZAJE, INNOVACIÓN Y MEJORA CONTINUA

La Gestión de Calidad Total no se puede alcanzar si no se actúa sobre todo el sistema para que mejore. Todas las actividades de la empresa deben ser objeto de mejora.



Ciclo PDCA:

1. **P**- Planificar la actividad que se va a desarrollar.
2. **D**- Ejecutar según lo planificado.
3. **C**- Controlar la actividad durante su desarrollo.
4. **A**- Establecer los ajustes ó correcciones necesarias.

Analizar lo sucedido y aprovechar lo aprendido.

Principios de Excelencia.



7.- DESARROLLO DE ALIANZAS

La organización trabaja de un modo mas efectivo cuando establece con sus partners unas relaciones mutuamente beneficiosas basadas en la confianza, en compartir el conocimiento y en la integración

Características:

1. Desarrollo mutuo.
2. Efecto multiplicador en la generación de conocimiento.
3. Se aprovechan sinergias.
4. Intercambio de experiencias.





Principios de Excelencia.

8.- RESPONSABILIDAD SOCIAL

✓ El mejor modo de servir a los intereses a largo plazo de la organización y las personas que la integran es adoptar un enfoque ético, superando las expectativas y la normativa de la comunidad en su conjunto.



Características:

1. Actividades como miembro responsable de la sociedad.
2. Implicación con las comunidades donde se opera.
3. Preservación y mantenimiento de los recursos.



PRINCIPIOS TRADICIONALES

PRINCIPIOS DE LA CALIDAD TOTAL

- El que tiene la “autoridad” da las ordenes y el resto obedece

-”Liderazgo” de todos los directivos y mandos intermedios

-Si diseñamos y fabricamos buenos productos, ya nos comprarán que “el buen paño en el arca se vende”

-Orientación hacia el Cliente

-Los listos estamos para pensar y el resto para hacer lo que les digamos. Si aprenden mucho se nos marchan, así que sólo invertimos en maquinaria

-Desarrollo pleno del potencial y capacidades de todas las personas de la empresa

-Aquí, las cosas siempre se han hecho de esta forma y nos ha ido bien

-Mejora Continua

-Lo que cuenta es la opinión de los jefes

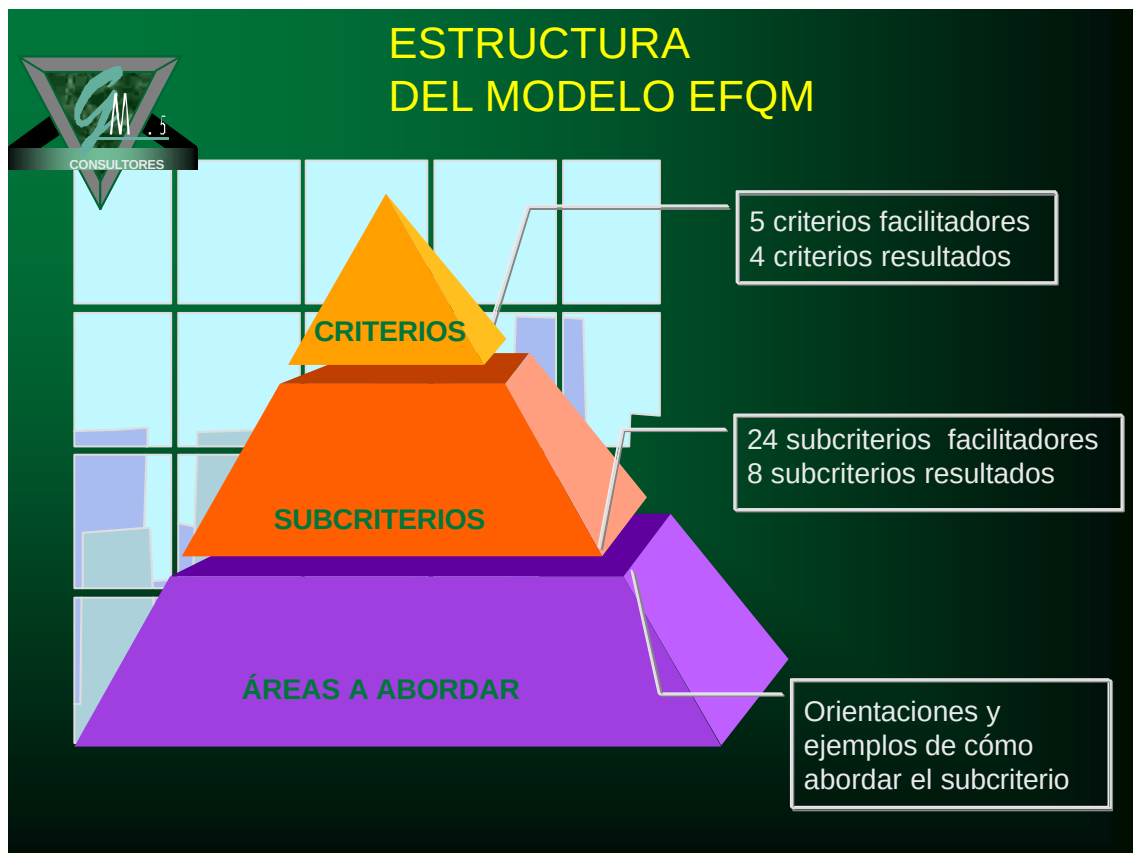
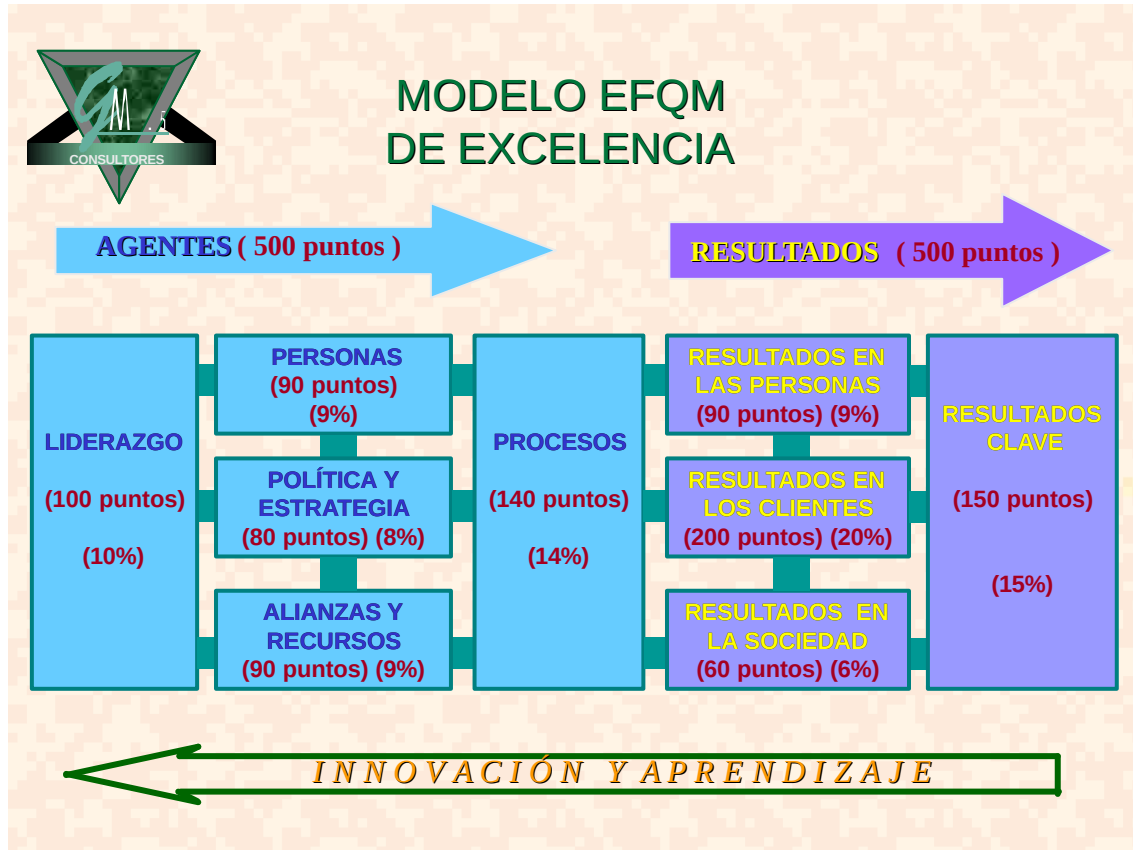
-Gestión con datos, no con suposiciones

-Gestión por “áreas o funciones”: que cada cual haga bien lo suyo y no hace falta más

-Gestión por procesos, cliente interno...

-Las reuniones son una pérdida de tiempo

-Trabajo en equipo, comunicación...



EL MODELO EFQM

CRITERIOS DE AGENTES



CRITERIO 1: LIDERAZGO

Cómo los líderes desarrollan y facilitan la consecución de la 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 se desarrolla e implanta.

1a- Desarrollo de la misión, visión y valores por parte de los líderes, que actúan como modelo de referencia dentro de una cultura de excelencia

1b- Implicación personal de los líderes para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización

1c- Implicación de los líderes con clientes, partners y representantes de la sociedad

1d- Motivación, apoyo y reconocimiento de las personas de la organización por parte de los líderes

1e- Los líderes definen e impulsan el cambio en la organización.



ASLE


INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO

Criterio 1. Liderazgo

1a. Están comprometidos con la gestión de Calidad Total

(Fig. 1a1. Definición de liderazgo)

"Líder es aquel que, identificado y comprometido con la Misión de la empresa, inspira, motiva, da ejemplo, transmite comportamientos e ideas, recursos y objetivos. Todos los miembros de la Organización pueden ser líderes. El liderazgo implica el reconocimiento del grupo. El ejercicio del liderazgo se lleva a efecto:

- por el Director Gerente
- por las personas que forman la Organización a través de la responsabilidad de gestión de procesos, grupos de trabajo y EAP's"

ASLE nació en 1982, y desde su inicio, el Director Gerente fomenta una cultura basada en la autonomía y responsabilidad de cada uno en su puesto de trabajo y una estructura organizativa con sólo 2 niveles, Director Gerente y empleados. Progresivamente, la empresa aumenta su tamaño, pero su organización no crece estructuralmente sino sólo de una manera horizontal. El único liderazgo reconocido en esa etapa es el ejercido por el Director Gerente.

Desarrollan valores y expectativas claras para la Organización y actúan como modelo de estos valores:

A principios de 1995, el Director Gerente detecta la necesidad de aplicar métodos de gestión que propiciaran nuevos valores e implantación del personal de la estructura respecto a sus asociados y los objetivos de la propia Organización. A tal fin decide utilizar como referente el Modelo EFQM de Excelencia.

Durante la reflexión propia al inicio del proceso, el Director Gerente de ASLE percibió que:

1. Si se quería que el proceso tuviera éxito y los trabajadores se implicaran en el proyecto, el esfuerzo de liderazgo por parte del Director Gerente debía ser intenso y basado a modo de ejemplo.
2. Era imprescindible concretar y plasmar los valores líderes en la organización. En ASLE ya se estaba gestionando con delegación de tareas, y se necesitaba jefe de área. Había que potenciar el empowerment y el ejercicio del liderazgo.

A partir de este momento, junio del 1995, el Director Gerente de ASLE fija las siguientes actuaciones:

- Reuniones semanales todas las tardes de los viernes lideradas por el Director Gerente, o la persona a quien cede el tema. El liderazgo del personal de ASLE no está en esta época suficientemente estructurado, pero se empieza a ejercer diariamente dentro en las reuniones y grupos de trabajo.
- Participación de todo el personal en dichas reuniones.
- Implementación de un programa de formación acción que contribuya al aprendizaje en la cultura de la Calidad Total y al conocimiento del Modelo Europeo.

De nuevo año, con la planificación de toda la plantilla, se procede a la definición de la Misión (Fig. 01), de la Visión (Fig. 2a2) y los Valores de ASLE (Fig. 1a2).

(Fig. 1a2. Valores de ASLE)

Solidaridad – Participación – Compromiso – Responsabilidad – Seriedad – Voluntad de superación

**EL MODELO EFQM****CRITERIOS DE AGENTES****CRITERIO 2: POLITICA 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

2a- Las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés son el fundamento de la política y estrategia

2b- La información procedente de las actividades relacionadas con la medición del rendimiento, investigación, aprendizaje y creatividad son el fundamento de la política y estrategia

2c- Desarrollo, revisión y actualización de la política y estrategia

2d- La política y estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave.

**ANÁLISIS EXTERNO****ANÁLISIS INTERNO**

**D
A
F
O**

FORMULACION ESTRATÉGICA**REFLEXIÓN ESTRATÉGICA**

- Ø Estrategias Ofensivas
- Ø Estrategias Adaptativas
- Ø Estrategias Reactivas
- Ø Estrategias Defensivas

VENTAJAS COMPETITIVAS**DESPLIEGUE DE
LA POLÍTICA Y ESTRATEGIA .**

- ü FACTORES CLAVE DE ÉXITO
- ü OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.
- ü POLÍTICAS Y OBJETIVOS ANUALES

- MISIÓN
- VISIÓN
- VALORES

**PRINCIPIOS
EMPRESARIALES****REFERENCIAL
DE ACTUACIÓN**

- Compromiso principios EFQM.
- Prácticas recomendables.
- Benchmarking.

MB 45
CONSULTORES

CUADRO DE MANDO- BALANCE SCORECARD
Seguimiento y Control

**EL MODELO EFQM****CRITERIOS DE AGENTES****CRITERIO 3: 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 planifica estas actividades en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos

3a- Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos

3b- Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización

3c- Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización

3d- Existencia de un diálogo entre las personas y la organización

3e- Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización



I.T.P.

 **Industria de Turbo Propulsores, S.A.**

3.a Planificación, gestión y mejora de los Recursos Humanos

Figura 3a.1

GESTIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAS

El diagrama resume el proceso global de gestión de RRHH en ITP siguiendo la estructura PDCA.



EL MODELO EFQM

CRITERIOS DE AGENTES

CRITERIO 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

4a- Gestión de las alianzas externas

4b- Gestión de los recursos económicos y financieros

4c- Gestión de los edificios, equipos y materiales

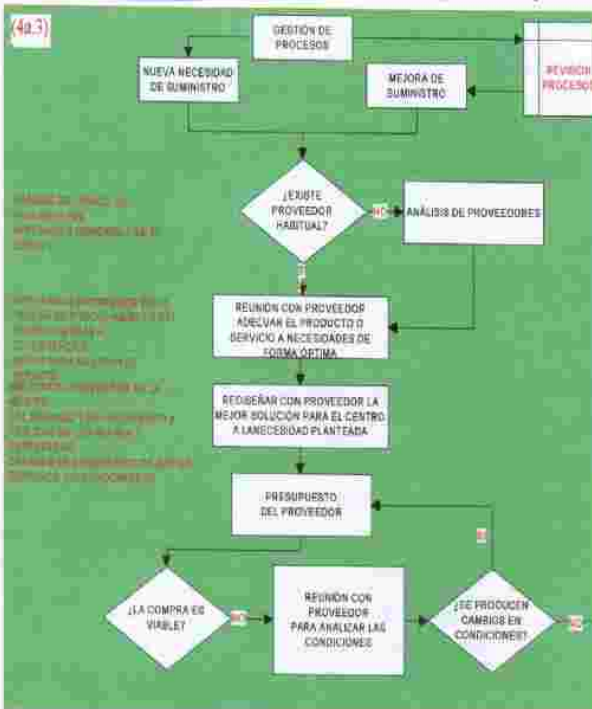
4d- Gestión de la tecnología

4e- Gestión de la información y del conocimiento



COLEGIO
URSULINAS

El proceso de gestión de proveedores, cuyo extracto se recoge en la figura 4a.3 incluye fases relativas a:



- la política de proveedores (valor del proveedor, clasificación, relación con proveedores, acuerdos de colaboración, descentralización de la gestión),
- listado de proveedores aprobados (en función de la evaluación realizada por cada usuario y con indicadores específicos),
- gestión de compras (procedimiento que debe seguirse en la transacción con un proveedor),
- seguimiento y evaluación de proveedores (en base a su colaboración en la mejora y a indicadores específicos):
Se valorarán las condiciones de suministro, precio, calidad y servicio y las relaciones de colaboración y será esta evaluación la que modifique o no la presencia del proveedor en el listado de proveedores aprobados. La evaluación de los proveedores críticos la realizará la dirección.
- evaluación del propio proceso.

EL MODELO EFQM

CRITERIOS DE AGENTES



CRITERIO 5: PROCESOS

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

5a- Diseño y gestión sistemática de los procesos

5b- Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a los clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor

5c- Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes

5d- Producción, distribución y servicio de atención, de los productos y servicios

5e- Gestión y mejora de las relaciones con los clientes



PROCESO DE GESTION DEL PRESUPUESTO ECONOMICO-FINANCIERO

- Koldo Saratxaga aporta:
 - Plan de fechas.
 - Orientaciones objetivos EF.
 - Consistencia con PE.

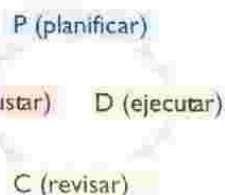
- Miembros EC:
 - Facilitan inputs y datos de indicadores EF internos y externos conforme a plan fechas.

- Gorka Herranz:
 - Analiza inputs recibidos.
 - Asegura consistencia datos.

La gestión del presupuesto EF está muy consolidada, ya que ha ido incorporando mejoras en los últimos 20 años. No obstante, entre las mejoras más recientes y significativas cabe destacar:

- Aumento del número de personas que participan en su elaboración y seguimiento. Siendo del 90% en 1999.
- Adaptación de las partidas presupuestarias a los cambios organizativos (ver figura 0.3.)
- Integración progresiva desde 1998 de Balances y Cuentas de explotación de empresas participadas.
- Incorporación en 1999 de una nueva actividad: compra-venta de autocaravanas de empresas participadas.

Figura 4b.2



- Miembros EC:
 - Consensuan objetivos presupuesto y la forma de cómo se ha llegado a ellos.
- Gorka Herranz:
 - edita presupuesto
 - lo distribuye internamente.
- Junta Rectora lo valida.
- Asamblea General de fin de año sanciona el presupuesto.
- Presupuesto se difunde y ejecuta por vía del PG.

- Gorka Herranz revisa a través Control de Gestión integrado, estado de cumplimiento de:
 - Partidas presupuestarias comunes a todas las áreas de la empresa (por ej: gastos, inversiones, ingresos...)
 - Especificaciones concretas presupuestarias por áreas
 - Índices de rendimiento del propio proceso (por ej: nº personas que participa en elaboración presupuesto).
 - Proyecciones EF a 3 años.



EL MODELO EFQM

CRITERIOS DE RESULTADOS



CRITERIO 6: RESULTADOS EN LOS CLIENTES.

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

6a. Medidas de Percepción.

- Imagen: accesibilidad, comunicación, flexibilidad, proactividad, capacidad de respuesta...
- Productos y servicios: calidad, valor, fiabilidad, diseño, entrega..
- Ventas y servicio postventa: asesoramiento, garantías, apoyo técnico...
- Fidelidad: Intención de comprar de nuevo, voluntad de recomendar la organización...

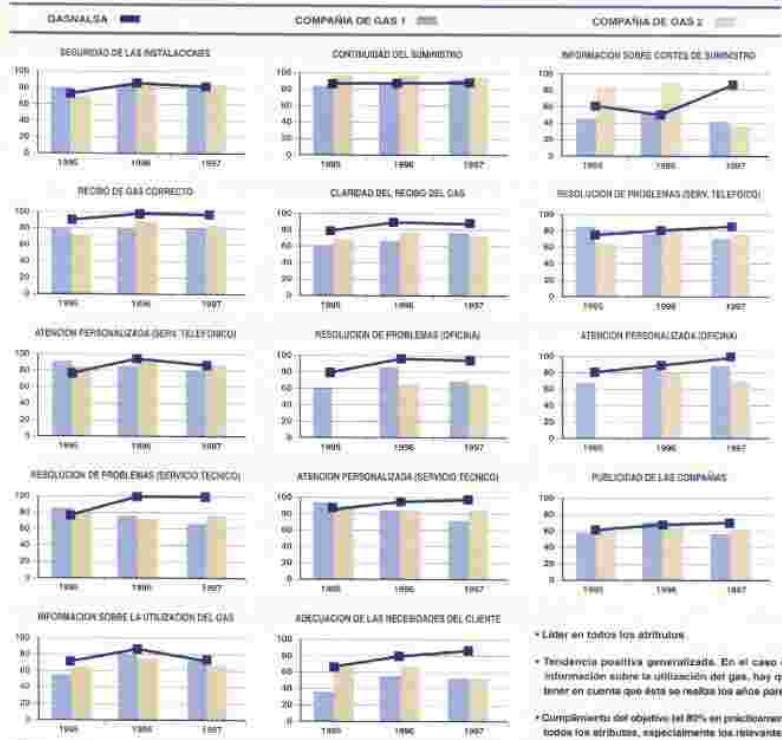
6b. Indicadores de rendimiento.

- Imagen externa: premios de clientes, cobertura en prensa...
- Productos y servicios: índices de defectos, quejas y reclamaciones, ciclo de vida del producto, innovaciones de producto...
- Ventas y fidelidad: índices de respuesta, negocios nuevos/perdidos, recomendaciones efectivas...



GAS NATURAL
DE ÁLAVA

1. COMPARACION DE ATRIBUTOS DE SERVICIO CON LAS OTRAS EMPRESAS GASISTAS



EL MODELO EFQM

CRITERIOS DE RESULTADOS



CRITERIO 7: RESULTADOS EN LAS PERSONAS.

Qué logros está alcanzando la organización en relación con las personas que la integran.

7a. Medidas de Percepción.

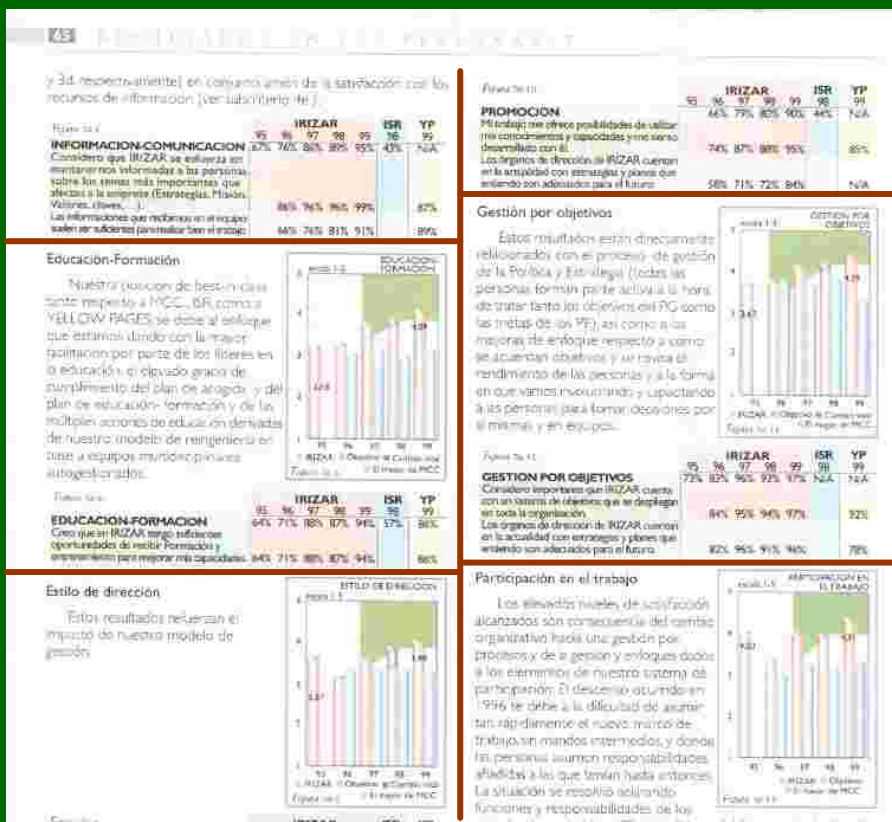
- **Motivación:** desarrollo, comunicación, delegación, asunción de responsabilidades, implicación, liderazgo, reconocimiento...
- **Satisfacción:** condiciones de empleo, instalaciones, seguridad e higiene, salarios...

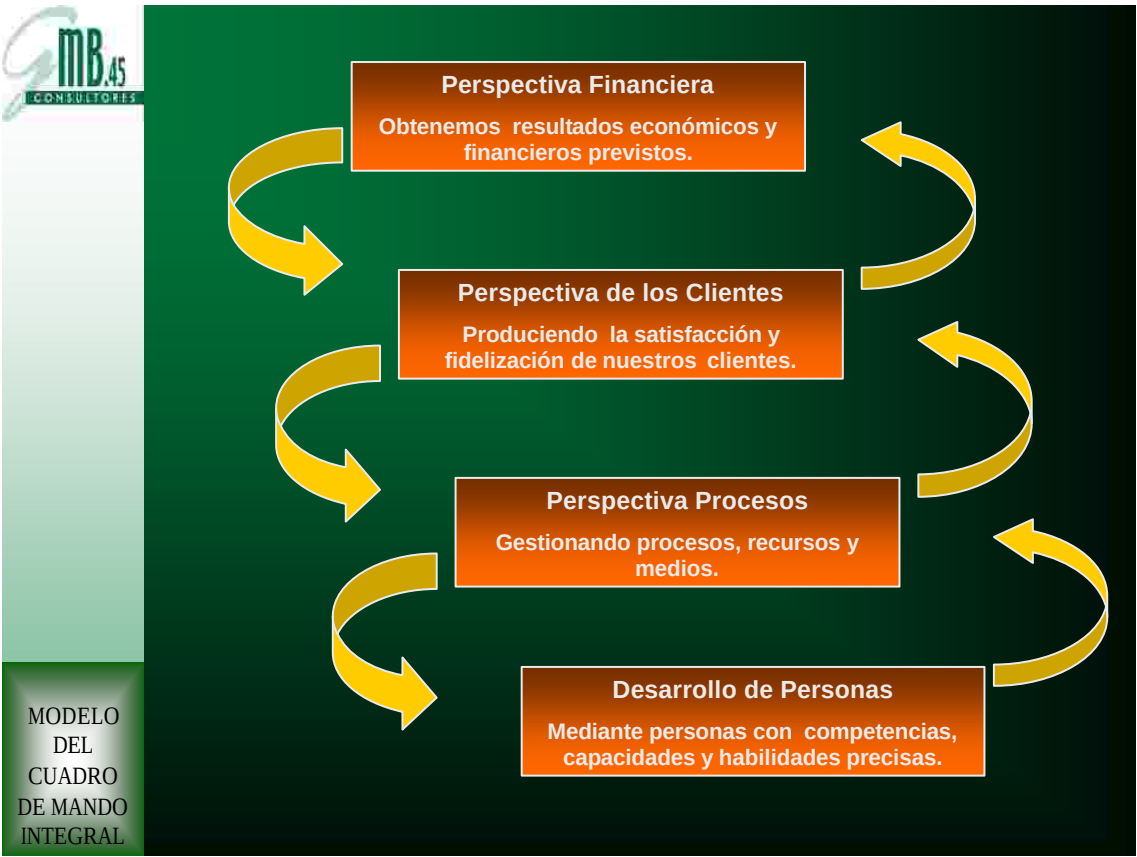
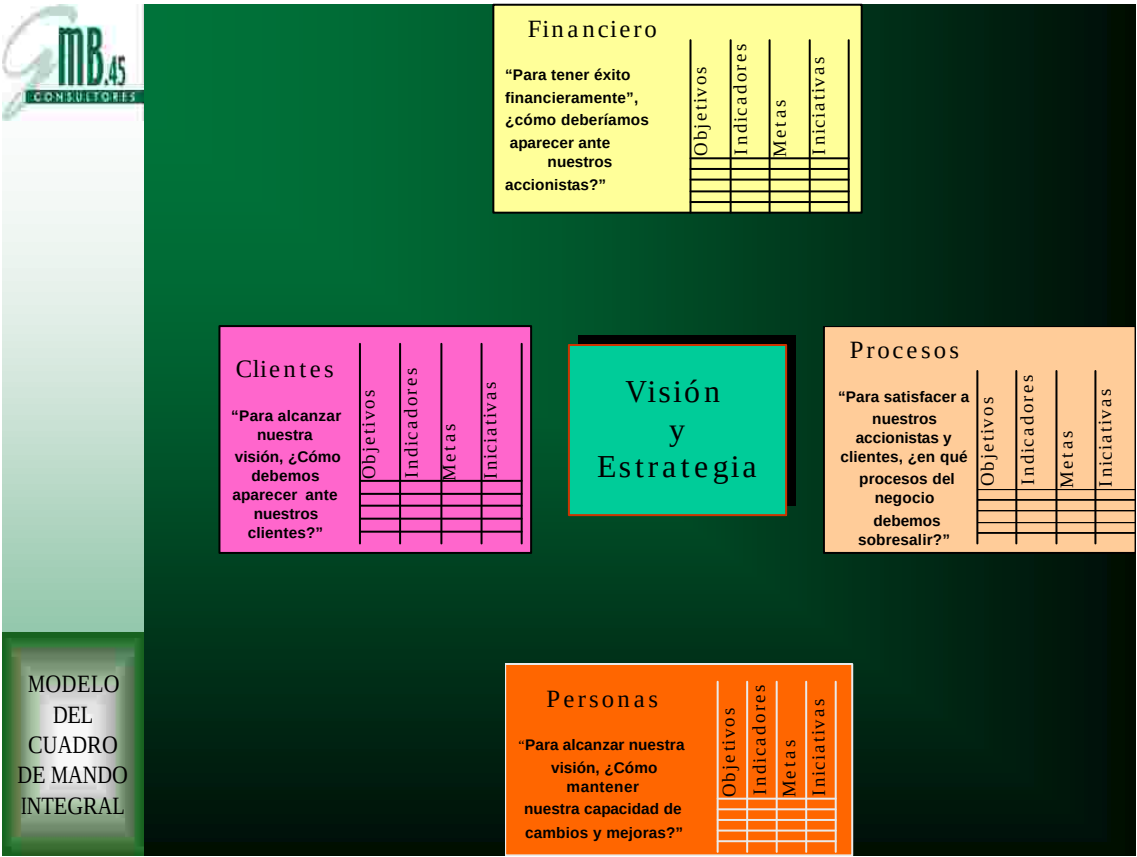
7b. Indicadores de rendimiento.

- **Logros:** desarrollo de competencias, productividad, éxito de la formación...
- **Motivación e implicación:** equipos de mejora, sugerencias, índices de respuesta encuestas
- **Satisfacción:** absentismo y bajas por enfermedad, accidentes, rotación del personal, huelgas...



IRIZAR





EL MODELO EFQM

CRITERIOS DE RESULTADOS



CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVE.

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

9a. Resultados Clave del Rendimiento de la Organización.

- **Resultados económicos y financieros:** Ventas, beneficios, márgenes, cumplimiento de presupuestos, cuotas de mercado...
- **Obtención de resultados clave para organizaciones sin fin de lucro:** éxito escolar de los colegios (índice de aprobados, notas medias, promoción de alumnos...), satisfacción con el servicio prestado por residencias y hospitales con enfermos y familiares...

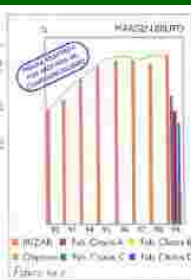
9b. Indicadores Clave del Rendimiento de la Organización.

- **Resultado de procesos:** rendimiento, despliegue, evaluaciones, innovaciones...
- Rendimiento de proveedores, precios de los proveedores, resultados alianzas...
- **Edificios, equipos y materiales:** índice de defectos, rotación de inventarios, consumos...
- **Tecnología, información y conocimiento.**



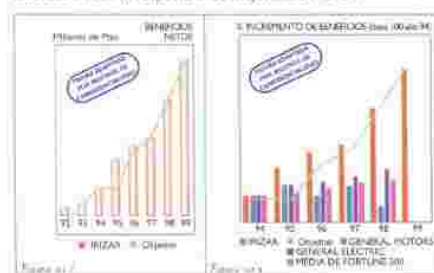
Márgenes Brutos

El margen bruto sobre ventas (ver Figura 9a.6) pasa de un XX% en 1992 a un XX%. IRIZAR utiliza como referencia este margen bruto para la fijación de los precios de venta, comparando con los clientes parte de las mejoras como valor añadido por pagarlo con ello un mayor crecimiento que permita cumplir nuestra Misión. Empresas del sector de automoción, con las que tiene vendido esta comparación (ya que depende fundamentalmente del sector) alcanzan valores muy inferiores.



Beneficios Netos

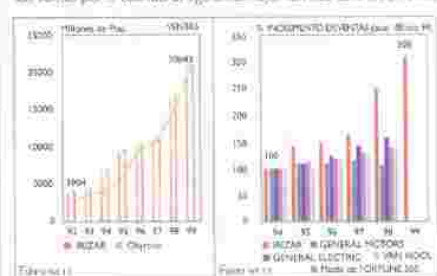
IRIZAR ha conseguido pasar de una situación de pérdidas en 1991 a que sus beneficios sean el XX% de sus ventas, multiplicado por XX, sus beneficios en el periodo 1992-99 (ver Figura 9a.7). La comparación en incrementos de beneficios (ver Figura 9a.8) favorece a IRIZAR respecto a los mejores del mundo.



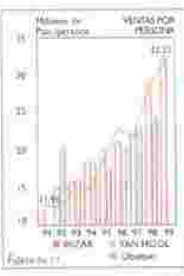
Excedentes de tesorería

Ventas

La consecución de la estrategia mercado-producto ha hecho que en IRIZAR hayamos multiplicado por 5 las ventas globales desde 1992 (ver Figura 9a.11). La comparación en incrementos de ventas desde 1994 (ver Figura 9a.12) favorece a IRIZAR tanto respecto a la competencia como a los mejores del mundo, multiplicando IRIZAR sus ventas por 3 cuando el siguiente mejor lo hace sólo en un 55%.



Las ventas por persona (ver Figura 9a.13) han tenido un ritmo de crecimiento sostenido, habiéndose multiplicado por 2,7 en el periodo 1991-99. La comparación con las ventas globales de VAN HOOI muestra como partiendo de una situación de inferioridad, se consigue alcanzar sus resultados e incluso superiores varios años. Las razones del crecimiento de ventas tienen su origen en la estrategia de orientación al cliente de IRIZAR (ver subtemas 1a, 1c, 2a y 5c-e.), la gestión y la



IRIZAR



LA AUTOEVALUACIÓN

Es un examen global, sistemático y regular de las formas de hacer y de los resultados de una organización
Permite a las organizaciones distinguir claramente sus puntos fuertes y áreas de mejora.

Realizando una autoevaluación se consigue:

- è una evaluación basada en hechos y no en opiniones.
- è un diagnóstico de situación de la organización serio.
- è coherencia en la dirección y consenso sobre las acciones a llevar a cabo.
- è un método para medir el progreso de la gestión en el tiempo a través de la realización de autoevaluaciones periódicas.
- è Puntos fuertes y áreas de mejora.



OBJETIVOS DE LA AUTOEVALUACIÓN

- b** **FORMATIVO Y DE REFLEXIÓN** -El equipo directivo debe formarse en el Modelo y, tomándolo como referencia, analizar cómo está gestionando su empresa u organización.
- b** **DE COMUNICACIÓN** - Debe ser realizada por el equipo directivo contrastando y consensuando sus valoraciones. Es un magnífico mecanismo para aunar puntos de vista.
- b** **EVALUATIVO** - Permite conocer en qué situación está la empresa, comparaciones con otras empresas y avance de la organización.
- b** **DE IDENTIFICACIÓN DE ÁREAS DE MEJORA** - Posteriormente habrá que priorizarlas y desplegar planes de acción para las mismas.

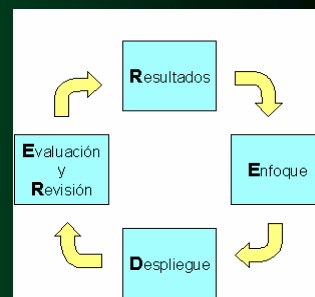


REGLAS PARA LA AUTOEVALUACIÓN

REDER

Este esquema lógico establece lo que una organización necesita realizar para autoevaluarse:

- Determinar los **Resultados** que quiere lograr como parte del proceso de elaboración de su política y estrategia.
- Planificar y desarrollar una serie de **Enfoques** sólidamente fundamentados e integrados que la lleven a obtener los resultados requeridos ahora y en el futuro.
- **Desplegar** los enfoques de manera sistemática para asegurar una implantación completa.
- **Evaluar y Revisar** los enfoques utilizados basándose en el seguimiento y análisis de los resultados alcanzados y en las actividades continuas de aprendizaje. Áreas de mejora.



REGLAS PARA LA AUTOEVALUACIÓN II

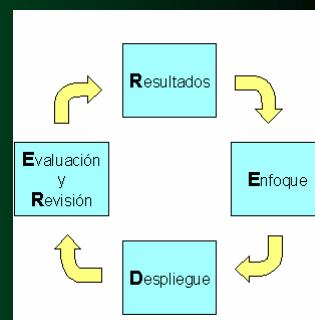
AGENTES:

ENFOQUE: Lo que la organización piensa hacer y las razones para ello.

- **Sólidamente fundamentado:** lógica clara, procesos bien definidos y desarrollados y con orientación a las necesidades de los grupos de interés. **¿Sé lo que hago y por qué lo hago? ¿Lo hago anticipándome a los problemas?**
- **Integrado:** apoyará la política y estrategia y estará enlazado con otros enfoques. **Lo que hago ¿forma parte de las operaciones diarias?**

DESPLIEGUE: Lo que hace una organización para poner en práctica el enfoque. Deberá estar implantado en todas las áreas relevantes y de forma sistemática. **Lo que hago ¿es conocido? ¿Lo hago siempre de la misma manera?**

EVALUACIÓN Y REVISIÓN: Mediciones y controles que hace la organización en el enfoque y su despliegue. Deberán ser regulares y se realizarán actividades de aprendizaje, servirá para identificar, priorizar, planificar y poner en práctica mejoras.





REGLAS PARA LA AUTOEVALUACIÓN III

RESULTADOS:

Tendencias Positivas: Buen rendimiento sostenido. ¿Qué he obtenido en los últimos años?

Objetivos: Serán adecuados y se alcanzarán. ¿Cuánto quería obtener y cuanto he obtenido?

Comparaciones Externas: Buen rendimiento en comparación con el resto de organizaciones. ¿Cómo son mis resultados comparados con los de otros?

Causas: El resultado es consecuencia del enfoque. ¿Hemos hecho algo en los agentes para esos resultados?.

Ámbito de Aplicación: Deberá cubrir las áreas relevantes.



FASES DE LA AUTOEVALUACIÓN

Comunicación del Proyecto

Creación del Equipo EFQM

Formación en el Modelo

Priorización e implantación de Planes

Detección de Puntos fuertes y áreas de mejora

Autoevaluación Inicial

Desarrollo de una Memoria

Nueva autoevaluación.
Autoevaluación externa.





Se creará un Grupo de Trabajo que liderará un proyecto cuyo fin será:

- 1 *Comprometerse con el proceso de autoevaluación para mejorar la gestión.*
- 1 *Formar al Personal en los Principios de la Calidad Total y en los criterios del Modelo EFQM.*
- 1 *Priorizar “áreas de mejora” y realizar planes de acción.*
- 1 *Realizar las acciones oportunas para cumplir los plazos programados*
- 1 *Reconocer y reforzar los comportamientos deseados y los resultados*



Este Grupo de EFQM deberá reunir las siguientes características:

- Formado por personal de Dirección
- Con conocimientos del Modelo
- Que abarque todas las áreas de la empresa
- Que exista un Coordinador/animador del Grupo
- Que se planifique el trabajo/reuniones

Además se formará en:

1. *Principios Calidad Total.*
2. *Modelo EFQM.*
3. *Lógica REDER.*
4. *Sistema de Evaluación.*



