



**Modulo**

**Modelo EFQM 2013**

**Juan Torrubiano**

# RUTA HACIA LA EXCELENCIA

**EXCELENCIA**

**EL PAPEL DE LA DIRECCIÓN**

**PRIORIZACIÓN RESULTADOS**

**EVOLUCIÓN AUTOEVALUACIÓN**

**PERFIL**

**REDER**

**AUTOEVALUACIÓN**

**PROYECTOS DE MEJORA: GESTIÓN**

**MODELO EFQM**

# RUTA HACIA LA EXCELENCIA

**¿DONDE  
ESTAMOS?**



**¿DÓNDE  
QUEREMOS  
LLEGAR?**

## QUÉ ES EFQM

- La Fundación Europea para la Gestión de Calidad (EFQM) es una organización sin ánimo de lucro creada en 1988 por iniciativa de 14 las empresas europeas, líderes en Calidad de Gestión (BT, Bosch, Bull, Ciba-Geigy, Dassault, Electrolux, Fiat, KLM, Nestlé, Philips, Olivetti, Renault, Sulzer y Volkswagen)
- Más de 900 miembros (distintos países europeos y sectores)
- Propietaria del Modelo EFQM de Excelencia y es la responsable de gestionar el Premio Europeo a la Calidad

# PARTNERS EFQM



Abril 1991: se crea el Club Gestión de Calidad, representante exclusivo de EFQM España, ahora Club Excelencia en Gestión (CEG)

# QUÉ ES EL MODELO EFQM


Es un Modelo

NO es una Norma

*Se basa en un conjunto de buenas prácticas de las organizaciones, que son consideradas excelentes, agrupadas por criterios que sirven de referencia para otras organizaciones*

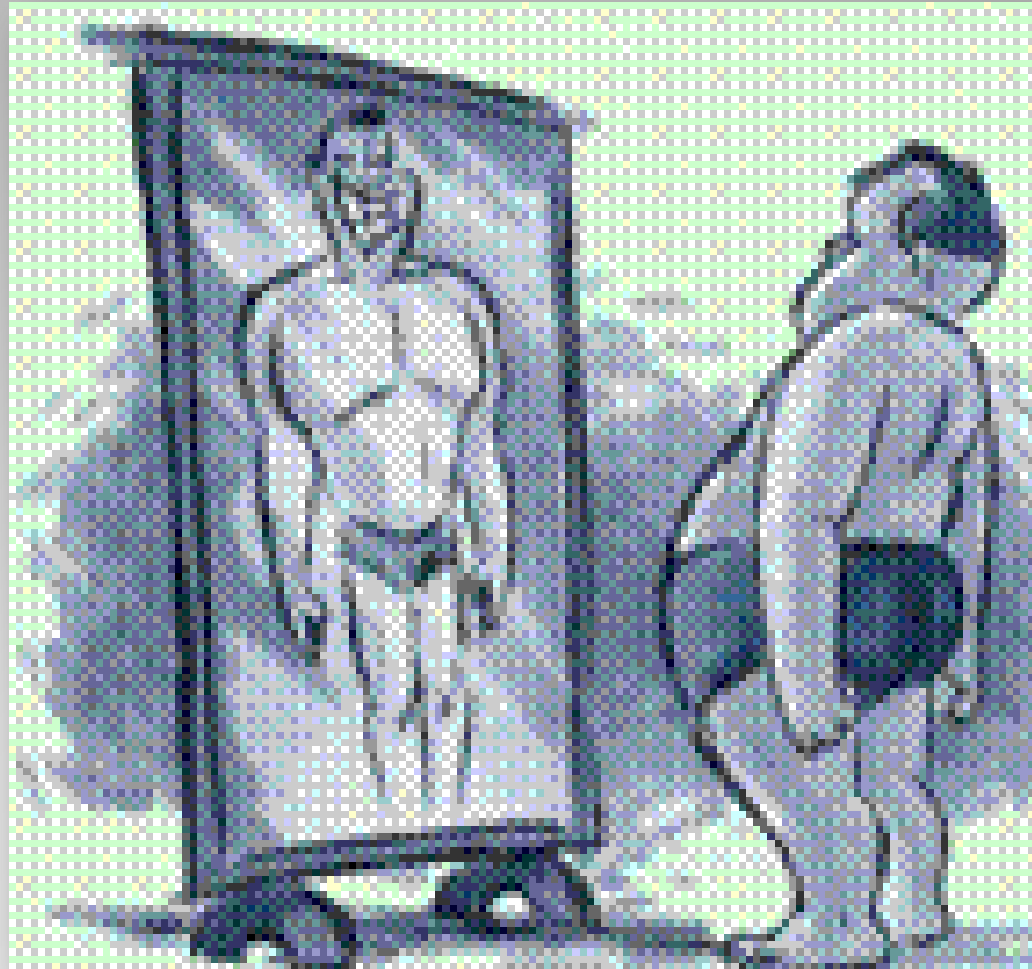


# QUÉ ES EL MODELO EFQM



UN ESPEJO  
EN EL QUE  
MIRARNOS

## QUÉ ES EL MODELO EFQM





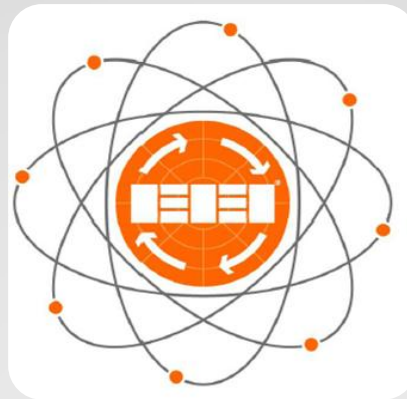
# SISTEMA REDER

Mejora continua



# CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE EXCELENCIA

- Fundamentados en el análisis de las características que reúnen las organizaciones excelentes
- Orientados a la acción
- Expresados como acciones propias de organizaciones excelentes
- Enlazan directamente con los contenidos de la REDER



# CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE EXCELENCIA

MODELO EFQM 2013



## MANTENER EN EL TIEMPO RESULTADOS SOBRESALIENTES

Las Organizaciones Excelentes hacen realidad su **misión** y avanzan hacia su **visión** mediante la planificación y el logro de un **conjunto equilibrado de resultados** que satisface las **necesidades** a corto y largo plazo **de los grupos de interés** y, cuando conviene, lo supera.

Las Organizaciones Excelentes alcanzan **resultados sobresalientes** que se mantienen en el tiempo y satisfacen las **necesidades** a corto y largo plazo de todos sus **grupos de interés** , en el contexto de su entorno operativo



# MANTENER EN EL TIEMPO RESULTADOS SOBRESALIENTES

## LAS ORGANIZACIONES EXCELENTES, EN LA PRÁCTICA:

- Identifican y comprenden los Resultados Clave necesarios para alcanzar su misión y evalúan el progreso hacia su visión y los objetivos estratégicos.
- Recogen las necesidades y expectativas de los grupos de interés incorporándolas al desarrollo y revisión de su estrategia y políticas de apoyo, permaneciendo constantemente atentas a cualquier cambio.
- Utilizan un conjunto equilibrado de resultados para seguir la evolución de la gestión de la organización, proporcionando a los grupos de interés clave un conjunto de prioridades a corto y largo plazo y definiendo claramente sus relaciones "causa-efecto".
- Adoptan mecanismos eficaces para entender futuros escenarios y gestionar riesgos estratégicos.
- Definen los resultados finales requeridos y sus indicadores de rendimiento y establecen objetivos en función de su misión y visión y de la comparación de su rendimiento con el de otras organizaciones.
- Despliegan la estrategia y sus políticas de apoyo forma sistemática para alcanzar el conjunto de resultados deseado, equilibrando los objetivos a corto y largo plazo.
- Evalúan el conjunto de resultados alcanzados con el fin de mejorar el rendimiento futuro y proporcionar beneficios sostenibles a sus grupos de interés.
- Aseguran transparencia en la información a los grupos de interés clave, incluidos los órganos de gobierno pertinentes, de acuerdo con sus expectativas.
- Se aseguran de dotar a sus líderes de una información precisa y suficiente para apoyarlos en la efectiva y oportuna toma de decisiones, permitiéndoles predecir eficazmente el rendimiento futuro de la organización.

# MANTENER EN EL TIEMPO RESULTADOS SOBRESALIENTES

## LAS ORGANIZACIONES EXCELENTES, EN LA PRÁCTICA:

- Recogen las necesidades y expectativas de los grupos de interés incorporándolas al desarrollo y revisión de su estrategia y políticas de apoyo, permaneciendo atentas a cualquier cambio.
- Identifican y comprenden los resultados clave necesarios para alcanzar su Misión y evalúan el progreso hacia la Visión y los objetivos estratégicos.
- 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.
- Despliegan la estrategia y políticas de apoyo de forma sistemática para alcanzar el conjunto de resultados deseado, definiendo claramente las relaciones "causa-efecto".
- Establecen objetivos basándose en la comparación de su rendimiento con el de otras organizaciones, su capacidad actual y potencial y los objetivos estratégicos.
- Evalúan el conjunto de resultados alcanzados con el fin de mejorar el rendimiento futuro y proporcionar beneficios sostenibles a todos sus grupos de interés.
- 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.
- Aseguran transparencia en la información financiera y no-financiera a los grupos de interés relevantes, incluidos los órganos de gobierno pertinentes, de acuerdo con sus expectativas.
- Se aseguran de poner a disposición de sus líderes una información precisa y suficiente que les sirva de apoyo para tomar decisiones de forma oportuna

# AÑADIR VALOR A LOS CLIENTES

Las Organizaciones Excelentes saben que los **clientes** constituyen su **razón de ser** principal y se esfuerzan por **innovar y crear valor** para ellos comprendiendo sus necesidades y expectativas y anticipándose a ellas.

Las Organizaciones Excelentes añaden constantemente valor para los clientes **comprendiendo, anticipando y satisfaciendo necesidades, expectativas y oportunidades.**



# AÑADIR VALOR A LOS CLIENTES

## LAS ORGANIZACIONES EXCELENTES, EN LA PRÁCTICA:

- Saben quiénes son sus distintos grupos de clientes, y responden y se anticipan a sus distintas necesidades y expectativas.
- Establecen y mantienen un diálogo con todos sus clientes basado en la franqueza, transparencia y confianza
- Se esfuerzan por innovar y crear valor para sus clientes.
- Se aseguran de que las personas disponen de las herramientas, competencias, información y grado de delegación necesarios para que la experiencia del cliente sea óptima.
- Supervisan y revisan continuamente las experiencias y percepciones de los clientes y responden rápida y eficazmente a cualquier información que éstos les remiten.
- Implican a los clientes en el desarrollo de nuevos e innovadores productos, servicios y experiencias.
- Comparan su rendimiento con referencias relevantes y analizan sus puntos fuertes para maximizar el valor generado para los clientes.



# AÑADIR VALOR A LOS CLIENTES

## LAS ORGANIZACIONES EXCELENTES, EN LA PRÁCTICA:

- 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.
- Establecen y mantienen un diálogo con los clientes basado en la franqueza y transparencia.
- Se esfuerzan por innovar y crear valor para sus clientes, implicándolos, cuando conviene, en el desarrollo de nuevos e innovadores productos, servicios y experiencias.
- Se aseguran de que las personas disponen de los recursos, competencias y grado de delegación necesarios para que la experiencia del cliente sea máxima.
- Supervisan y revisan continuamente las experiencias y percepciones de sus clientes y se aseguran de que los procesos están alineados para responder de manera adecuada a cualquier información que éstos les remitan.
- Comparan su rendimiento con referencias relevantes y aprenden de sus puntos fuertes y oportunidades de mejora para maximizar el valor generado para los clientes.

# LIDERAR CON VISIÓN, INSPIRACIÓN E INTEGRIDAD

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.

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.



# LIDERAR CON VISIÓN, INSPIRACIÓN E INTEGRIDAD

## LAS ORGANIZACIONES EXCELENTES TIENEN LÍDERES QUE EN LA PRÁCTICA:

- Establecen y comunican una clara dirección y orientación estratégica; logran unir a sus colaboradores haciendo que compartan y hagan realidad el objeto fundamental de la organización y sus objetivos.
- Comprenden los factores clave que impulsan y desarrollan su actividad: equilibran las necesidades de la organización y las de sus grupos de interés a la hora de planificar el logro de los objetivos actuales y futuros.
- Demuestran su capacidad para tomar decisiones fundadas y oportunas, basadas en la información disponible, su experiencia previa y el análisis del impacto de sus decisiones.
- Son flexibles; revisan, adaptan y corrigen el rumbo de la organización, cuando es necesario, inspirando confianza en todo momento.
- Son capaces de mantener una ventaja sostenida aprendiendo rápidamente y respondiendo con prontitud con nuevos modos de trabajar.
- Son fuente de inspiración para las personas y crean, a todos los niveles, una cultura emprendedora, de mejora, implicación, pertenencia, delegación y responsabilidad.
- Fomentan una cultura que apoya la generación y desarrollo de nuevas ideas y nuevos modos de pensar para impulsar la innovación y el desarrollo de la organización.
- Promueven los valores de la organización y son modelo de referencia de integridad, responsabilidad social y comportamiento ético, tanto interna como externamente, para desarrollar e incrementar la reputación de la organización.

# LIDERAR CON VISIÓN, INSPIRACIÓN E INTEGRIDAD

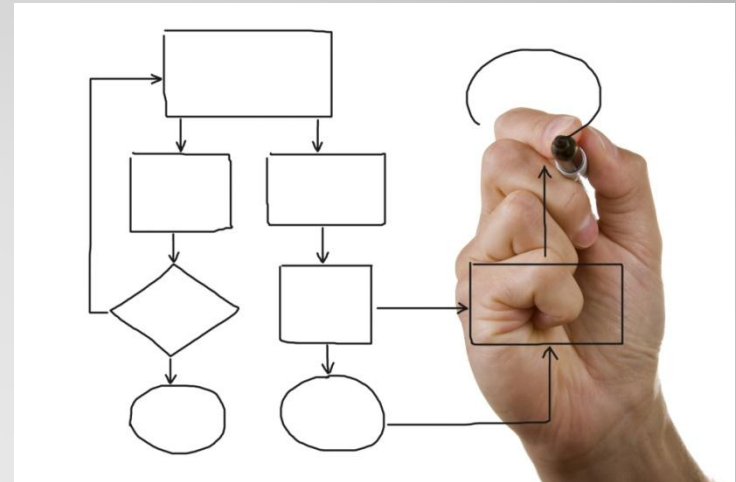
## LAS ORGANIZACIONES EXCELENTES TIENEN LÍDERES QUE EN LA PRÁCTICA:

- Son referencia para las personas de la organización y generan a través de sus acciones, comportamiento y experiencia, una cultura de implicación y pertenencia, delegación y asunción de responsabilidades, mejora continua y responsabilidad ante los resultados.
- Promueven los valores de la organización y son modelo de referencia de integridad, responsabilidad social y comportamiento ético, tanto interna como externamente, para desarrollar e incrementar la reputación de la organización.
- Establecen y comunican una clara dirección y orientación estratégica; logran unir a sus colaboradores haciendo que compartan y hagan realidad la Misión, Visión y los objetivos de la organización.
- Son flexibles; demuestran su capacidad para tomar decisiones fundadas y oportunas, basadas en la información disponible y su experiencia y conocimiento, y considerando su impacto potencial.
- Reconocen que la ventaja sostenida depende de su capacidad para aprender rápidamente y responder con prontitud cuando es necesario.
- Fomentan una cultura que apoya la generación de nuevas ideas y nuevos modos de pensar para impulsar la innovación y el desarrollo de la organización.
- Son transparentes, responden de su actuación ante sus grupos de interés y la sociedad en general, y garantizan que sus colaboradores actúan de manera ética, responsable e íntegra.

# GESTIONAR CON AGILIDAD

Las Organizaciones Excelentes se gestionan mediante procesos estructurados y **alineados estratégicamente** a partir de decisiones basadas en datos y hechos para obtener **resultados equilibrados y sostenidos**.

Las Organizaciones Excelentes se reconocen de manera generalizada por su habilidad para identificar y responder de forma eficaz y eficiente a oportunidades y amenazas.



# GESTIONAR CON AGILIDAD

## LAS ORGANIZACIONES EXCELENTES, EN LA PRÁCTICA:

- Mantienen una estructura organizativa y un esquema de procesos clave alineados para hacer realidad la estrategia de manera que añada valor real para sus grupos de interés, logrando un equilibrio óptimo entre eficiencia y eficacia.
- Analizan, clasifican y priorizan sus procesos como parte del sistema global de gestión y aplican los enfoques adecuados para gestionarlos y mejorarlos eficazmente, incluyendo aquellos procesos que exceden los límites de la organización.
- Establecen para los procesos indicadores de rendimiento y de resultado que sean relevantes y estén vinculados claramente a los objetivos estratégicos.
- 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.
- Utilizan datos e información sobre el rendimiento y las capacidades actuales de los procesos para identificar y generar innovación.
- Implican a las personas en la revisión, mejora y optimización continuas de la eficacia y eficiencia de sus procesos.
- Consiguen un alto nivel de confianza de los grupos de interés al asegurarse de que los riesgos se identifican y gestionan adecuadamente en todos los procesos.
- Gestionan sus procesos de principio a fin, dentro y fuera de la organización, para alcanzar el rendimiento y los resultados deseados.

# GESTIONAR CON AGILIDAD

## LAS ORGANIZACIONES EXCELENTES, EN LA PRÁCTICA:

- Utilizan mecanismos para identificar cambios en su entorno externo y traducirlos en potenciales escenarios futuros para la organización.
- Convierten sus estrategias en procesos, proyectos y estructuras organizativas alineados, asegurándose de que los cambios pueden implantarse con la velocidad adecuada a lo largo de toda la cadena de valor.
- 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 su contribución a los objetivos estratégicos.
- Utilizan datos sobre el rendimiento y las capacidades actuales de sus procesos, así como indicadores de referencia adecuados, para impulsar la creatividad, innovación y mejora.
- Gestionan eficazmente el cambio mediante una gestión estructurada de proyectos y una mejora de procesos focalizada.
- Adaptan rápidamente su estructura organizativa para apoyar el logro de los objetivos estratégicos.
- Evalúan y desarrollan su cartera tecnológica para mejorar la agilidad de procesos, proyectos y organización.

# ALCANZAR EL ÉXITO MEDIANTE EL TALENTO DE LAS PERSONAS

Las Organizaciones Excelentes **valoran a las personas** que las integran y crean una **cultura de delegación y asunción de responsabilidades** que permite alcanzar los objetivos personales y de la organización **de forma equilibrada.**

Las Organizaciones Excelentes **valoran a las personas** que las integran y crean una **cultura de delegación y asunción de responsabilidades** que permite alcanzar tanto los objetivos personales como los de la organización.





# ALCANZAR EL ÉXITO MEDIANTE EL TALENTO DE LAS PERSONAS

## LAS ORGANIZACIONES EXCELENTES, EN LA PRÁCTICA:

- Comprenden las habilidades y competencias necesarias para alcanzar la visión y objetivos estratégicos.
- Crean una cultura en la que se desarrolla y valora la dedicación, habilidades, talento y creatividad de las personas.
- Se aseguran de que sus colaboradores son capaces de contribuir al éxito continuado, tanto propio como de la organización, alcanzando su pleno potencial en un clima de verdadera alianza.
- Alinean los objetivos individuales y de equipo con los objetivos estratégicos de la organización, asegurándose de que tanto los individuos como los equipos están facultados para maximizar su contribución.
- Adoptan enfoques que aseguran una adecuada conciliación entre la vida personal y laboral de las personas.
- Se aseguran y acogen la diversidad de las personas.
- Favorecen el desarrollo de la organización promocionando los valores compartidos, un comportamiento responsable y ético y una cultura de confianza y transparencia.
- Han definido claramente los diferentes niveles de resultados que deben alcanzar las personas para lograr los objetivos estratégicos.
- Animan a las personas a ser creadores y embajadores del éxito continuado de la organización.

# ALCANZAR EL ÉXITO MEDIANTE EL TALENTO DE LAS PERSONAS

## LAS ORGANIZACIONES EXCELENTES, EN LA PRÁCTICA:

- Definen las habilidades, competencias y niveles de rendimiento de las personas necesarios para alcanzar la Misión, Visión y objetivos estratégicos.
- Realizan una planificación eficaz que atraiga, desarrolle y retenga el talento necesario para satisfacer sus necesidades.
- Alinean los objetivos personales y de equipo y facultan a las personas para que aflore todo su potencial en un clima de verdadera alianza.
- Aseguran un equilibrio saludable entre la vida personal y laboral, teniendo presente la conectividad permanente actual, la globalización creciente y las nuevas formas de trabajar.
- Respetan y acogen la diversidad de las personas y de las comunidades y mercados a los que dan servicio.
- Desarrollan las habilidades y competencias de las personas para asegurar su futura movilidad y capacidad de empleo.
- Animan a las personas a ser embajadores de la imagen y reputación de la organización.
- Motivan a las personas para que se impliquen en la mejora e innovación y dan reconocimiento a sus esfuerzos y logros.
- Comprenden las necesidades de comunicación de las personas y utilizan las estrategias y herramientas adecuadas para mantener un diálogo.

# APROVECHAR LA CREATIVIDAD Y LA INNOVACIÓN

Las Organizaciones Excelentes **generan mayor valor** y mejores resultados a través de la **innovación continua** y sistemática que aprovecha la **creatividad de sus grupos de interés.**

Las Organizaciones Excelentes **generan mayor valor y mejores resultados** a través de la **mejora continua y la innovación sistemática,** aprovechando la **creatividad de sus grupos de interés.**



# APROVECHAR LA CREATIVIDAD Y LA INNOVACIÓN

## LAS ORGANIZACIONES EXCELENTES, EN LA PRÁCTICA:

- Establecen y gestionan redes para identificar oportunidades de innovación que puedan surgir dentro o fuera de la organización.
- Establecen metas y objetivos claros para la innovación y perfeccionan su estrategia de acuerdo con los logros alcanzados en innovación.
- Desarrollan iniciativas para implicar a las personas, partners, clientes y sociedad en la generación de ideas e innovación.
- Crean una cultura de emprendedores que posibilita la innovación en todos los aspectos de la organización.
- Utilizan la innovación de modo que vaya mucho más allá de los cambios tecnológicos y que revele nuevos modos de aportar valor a los clientes, nuevas maneras de trabajar y nuevas formas de aprovechar las alianzas, recursos y competencias.
- Utilizan la innovación para mejorar la reputación e imagen de la organización y atraer nuevos clientes, partners y talento.
- Se aseguran de que las personas tienen una mentalidad abierta y responden rápidamente y de forma creativa e innovadora a los retos que encuentran.
- Hacen realidad las nuevas ideas mediante procesos que facilitan la innovación y se adecuan a la naturaleza e importancia de los cambios que introducirán.
- Evalúan el impacto y valor añadido de las innovaciones.

# APROVECHAR LA CREATIVIDAD Y LA INNOVACIÓN

## LAS ORGANIZACIONES EXCELENTES, EN LA PRÁCTICA:

- Desarrollan iniciativas para implicar a grupos de interés relevantes y utilizan su conocimiento colectivo en la generación de ideas e innovación.
- Establecen y gestionan redes de aprendizaje y colaboración para identificar oportunidades de creatividad, innovación y mejora.
- Reconocen que la innovación puede hacer referencia a productos, procesos, marketing, estructuras de la organización y modelos organizativos.
- Establecen metas y objetivos claros para la innovación, basándose en el conocimiento del mercado y las oportunidades, y respaldándola con políticas y recursos adecuados.
- Utilizan un enfoque estructurado para generar y priorizar ideas creativas.
- Someten a prueba y perfeccionan las ideas más prometedoras, asignando los recursos necesarios para hacerlas realidad en un plazo de tiempo adecuado.
- Hacen realidad las ideas en plazos de tiempo que maximizan las ventajas a obtener.

# DESARROLLAR LA CAPACIDAD DE LA ORGANIZACIÓN

Las Organizaciones Excelentes buscan, desarrollan y mantienen **alianzas con partners basadas en la confianza** y para asegurarse el **éxito mutuo**. Estas alianzas pueden constituirse con, por ejemplo, clientes, la sociedad, proveedores clave, entidades educativas u organizaciones no gubernamentales (ONGs)

Las Organizaciones Excelentes incrementan sus capacidades gestionando el cambio de manera eficaz dentro y fuera de ellas.



# DESARROLLAR LA CAPACIDAD DE LA ORGANIZACIÓN

## LAS ORGANIZACIONES EXCELENTES, EN LA PRÁCTICA:

- Reconocen que en el cada vez más exigente del mundo de hoy, el éxito puede depender de la eficacia de las alianzas que establezcan.
- Saben cuál es su propósito fundamental y buscan partners con el fin de incrementar sus capacidades y su habilidad para generar valor para los grupos de interés.
- Establecen amplias redes con el fin de identificar oportunidades potenciales de alianza.
- Entienden que toda alianza incluye trabajar juntos para incrementar el valor a largo plazo y de manera sostenible.
- Identifican alianzas estratégicas y operativas para la organización en función de sus necesidades organizativas y estratégicas, la complementariedad de las fortalezas de ambas partes y sus capacidades.
- Desarrollan alianzas que permiten sistemáticamente aportar cada vez más valor a sus grupos de interés, gestionando las competencias, sinergias y los procesos sin interrupciones.
- Trabajan con sus partners para lograr beneficios mutuos, apoyándose entre sí con experiencias, recursos y conocimientos a fin de obtener objetivos compartidos.
- Construyen una relación sostenible con sus partners basada en la confianza y el respeto mutuos y en la transparencia.

# DESARROLLAR LA CAPACIDAD DE LA ORGANIZACIÓN

## LAS ORGANIZACIONES EXCELENTES, EN LA PRÁCTICA:

- Analizan la tendencia de su rendimiento operativo para comprender sus capacidades actuales y potenciales e identificar qué es necesario desarrollar para alcanzar los objetivos estratégicos.
- Desarrollan una cadena de valor eficaz y eficiente para garantizar que pueden hacer realidad su propuesta de valor de forma coherente.
- Desarrollan una cultura que busca continuamente mejorar en toda la cadena de valor la eficacia de la colaboración y el trabajo en equipo.
- Se aseguran de disponer de recursos financieros, físicos y tecnológicos para apoyar el desarrollo de la organización.
- Establecen una cultura de valores compartidos, responsabilidad, ética, confianza y transparencia en toda la cadena de valor.
- Trabajan con sus partners para lograr beneficios mutuos y mayor valor para sus respectivos grupos de interés, apoyándose mutuamente con experiencias, recursos y conocimientos.
- Establecen redes adecuadas para identificar oportunidades potenciales de alianza que aumenten sus capacidades y su habilidad para generar valor adicional para los grupos de interés.



## CREAR UN FUTURO SOSTENIBLE

La cultura de las Organizaciones Excelentes se fundamenta en un conjunto de **normas éticas y valores**, y unas **normas exigentes de comportamiento**; lo que les permite avanzar hacia una mayor sostenibilidad económica, social y ambiental.

La Organizaciones Excelentes producen un impacto positivo en el mundo que les rodea porque incrementan su propio rendimiento al tiempo que mejoran las condiciones económicas, ambientales y sociales de las comunidades con las que tienen contacto.



# CREAR UN FUTURO SOSTENIBLE

## LAS ORGANIZACIONES EXCELENTES, EN LA PRÁCTICA:

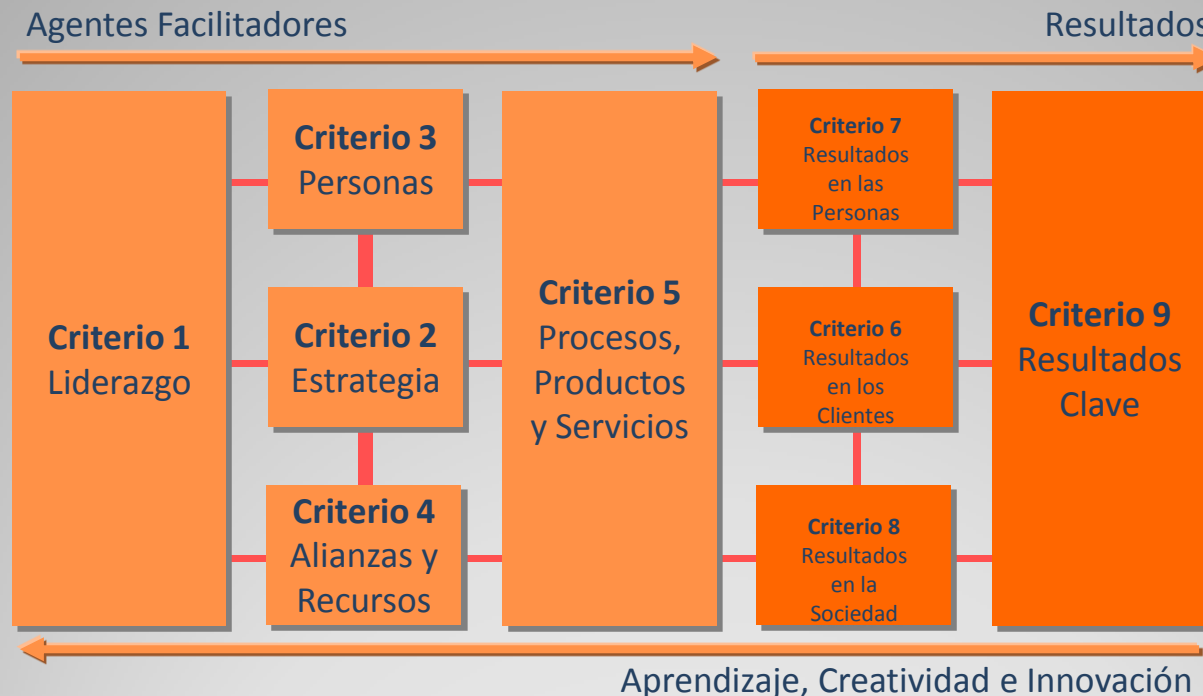
- Aseguran el futuro de la organización al definir y comunicar su objeto fundamental, que constituye el fundamento de la visión, valores, principios éticos y cultura.
- Comprenden las competencias clave de la organización y cómo pueden beneficiar a la sociedad en general.
- Consideran la sostenibilidad económica, social y ambiental como referencia al equilibrar los imperativos a veces en conflicto que afrontan.
- Demuestran que han considerado el impacto de sus operaciones, servicios y ciclo de vida de sus productos sobre la salud pública, la seguridad y el medio ambiente.
- Se aseguran de procurar un entorno seguro y saludable para las personas.
- Se aseguran de que las personas de la organización actúan con integridad y según un comportamiento ético riguroso.
- Animam a sus empleados y otros grupos de interés a participar en actividades en beneficio de la sociedad.
- Son transparentes, responden de sugestión ante los grupos de interés y la sociedad en su conjunto, y respaldan activamente el deseo de superar los niveles de la normativa vigente.
- Asignan recursos según las necesidades a largo plazo y no sólo la rentabilidad a corto y, cuando la competitividad es relevante, para que la organización sea y se mantenga competitiva.

# CREAR UN FUTURO SOSTENIBLE

## LAS ORGANIZACIONES EXCELENTES, EN LA PRÁCTICA:

- 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.
- Comprenden sus competencias clave y cómo pueden generar valor compartido en beneficio de la sociedad en general.
- Integran los conceptos de sostenibilidad en su estrategia fundamental, cadena de valor y diseño de procesos, asignando los recursos necesarios a hacer realidad estos objetivos.
- Toman como referencia las tres dimensiones económica, ambiental y social ("Personas, Planeta y Beneficios") a la hora de equilibrar los imperativos -a veces en conflicto- que afrontan.
- Animam a sus grupos de interés a participar en actividades en beneficio de la sociedad en general.
- Asignan recursos según las necesidades a largo plazo y no sólo la rentabilidad a corto y, cuando la competitividad es relevante, asignan recursos para que la organización sea y se mantenga competitiva.
- Diseñan su cartera de productos y servicios y gestionan activamente todo el ciclo de vida de los productos de manera responsable.
- Demuestran que miden y optimizan el impacto de operaciones, servicios y ciclo de vida de productos sobre la salud pública, la seguridad y el medio ambiente.
- Promueven activamente los estándares económicos, ambientales y sociales en su sector.

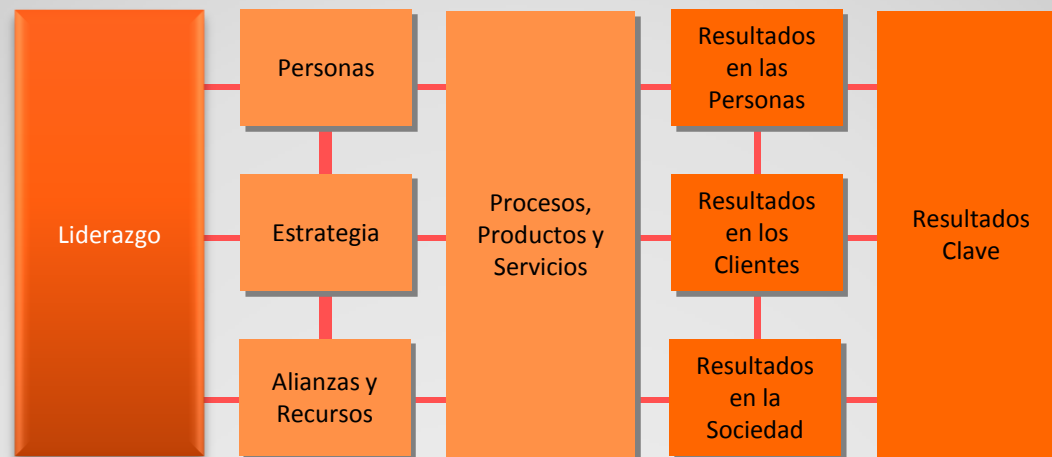
# CRITERIOS DEL MODELO EFQM - 2013



“ Los mejores **resultados** para los **clientes**, para el **personal**, y para la **sociedad**, se consiguen mediante el ejercicio de un **liderazgo** que impulse la **estrategia** de la organización, la gestión de su **personal**, de las **alianzas**, **recursos** y **procesos, productos y servicios** hacia la consecución de la mejora continua de sus **resultados**” ©EFQM

# LIDERAZGO

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.



# LIDERAZGO

- 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 e incrementar la reputación de la organización.
- ▶ Establecen y comunican una clara dirección y orientación estratégica; logran unir a sus colaboradores haciendo que compartan y hagan realidad la Misión, Visión y los objetivos de la organización.
- ▶ Desarrollan y apoyan una cultura de liderazgo compartido y revisan y mejoran la eficacia de sus comportamientos como líderes.

# LIDERAZGO

1a	Orientación y Valores
	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Dirección y orientación estratégica</li> <li>· Misión, Visión y cultura</li> <li>· Valores y principios éticos</li> <li>· Modelos de referencia de valores y comportamientos</li> <li>· Revisión y mejora de la eficacia</li> </ul>

1b	Sistema de gestión
	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Conjunto de resultados, prioridades, relaciones "Causa - efecto"</li> <li>· Sistema de gestión, evaluación de resultados</li> <li>· Decisiones basadas en datos</li> <li>· Responden ante los grupos de interés</li> <li>· Consiguen confianza</li> <li>· Desarrollan las capacidades de la organización</li> </ul>

1c	Implicación externa
	<ul style="list-style-type: none"> <li>· G.I. externos: entender, anticipar y dar respuesta a sus necesidades y expectativas</li> <li>· Iniciativas para implicarles en innovación</li> <li>· Innovación para mejorar reputación</li> <li>· Alianzas estratégicas y operativas: complementariedad de fortalezas</li> <li>· Transparencia en la información</li> </ul>

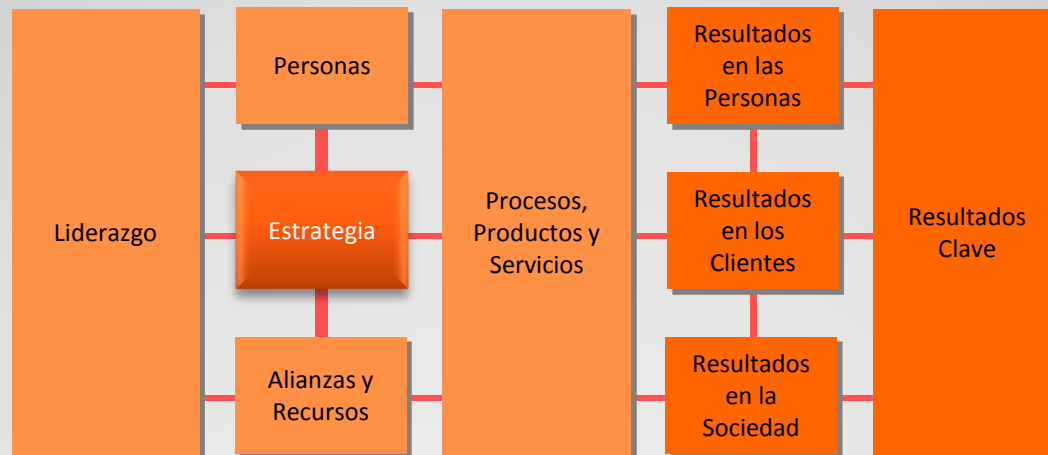
1d	Cultura de Excelencia
	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Referencia para cultura emprendedora, implicación, delegación, mejora resultados</li> <li>· Cultura de ideas e innovación</li> <li>· Crean equipo para el éxito, clima de alianza</li> <li>· Apoyan a las personas (planes, objetivos y metas)</li> <li>· Reconocen oportuna y adecuadamente</li> <li>· Igualdad de oportunidades y diversidad</li> </ul>

1e	Gestión del cambio
	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Comprenden los fenómenos internos y externos</li> <li>· Toman decisiones fundadas y oportunas</li> <li>· Revisan, adaptan y corrigen el rumbo</li> <li>· Implican a los grupos de interés relevantes</li> <li>· Mantienen ventaja sostenida y responden rápidamente</li> <li>· Asignan recursos para la competitividad</li> </ul>



# ESTRATEGIA

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.



# ESTRATEGIA

**2a.** La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo.

**2b.** La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades.

**2c.** La estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan.

**2d.** La estrategia y sus políticas de apoyo se comunican, implantan y supervisan.

**2a.** La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo.

Por ejemplo, las organizaciones excelentes:

- ▶ Recogen las necesidades y expectativas de los grupos de interés incorporándolas al desarrollo y revisión de su estrategia y políticas de apoyo, permaneciendo atentas a cualquier cambio.
- ▶ Identifican, analizan y comprenden los indicadores externos que les pueden afectar, como las tendencias económicas globales y locales, de mercado y de la sociedad.
- ▶ Comprenden y anticipan el impacto -global y local, a largo y corto plazo- de los cambios que se producen en los requisitos relevantes de tipo político, legal, normativo y otros de obligado cumplimiento.
- ▶ Utilizan mecanismos para identificar cambios en su entorno externo y traducirlos en potenciales escenarios futuros para la organización.

# ESTRATEGIA

<b>2a</b>	<b>Análisis externo</b>			
	<ul style="list-style-type: none"><li>· G.I. necesidades y expectativas, cambio, incorporación a la estrategia</li><li>· Comprenden/anticipan los avances entorno</li><li>· Analizan/comprenden indicadores externos: económicos, mercado, sociedad</li><li>· Comprenden/anticipan el impacto de requisitos, político, legal, normativo</li><li>· Identifican/comprenden y anticipan las O y A</li></ul>			
		<b>2c</b>	<b>Desarrollo y Revisión</b>	
			<ul style="list-style-type: none"><li>· Estrategia y políticas de apoyo para hacer realidad Misión y Visión</li><li>· Resultados clave para alcanzar su misión</li><li>· Progreso hacia Visión/objetivos estratégicos</li><li>· Competencias clave para resultados</li><li>· Futuros escenarios y gestión riesgos estratégicos</li><li>· Factores Clave. Equilibrio necesidades de la organización y de los G. I.</li><li>· Sostenibilidad económica, social, ambiental</li></ul>	
			<b>2d</b>	<b>Comunicación e implantación</b>
				<ul style="list-style-type: none"><li>· Definen resultados finales, indicadores de rendimiento y objetivos</li><li>· Despliegan la estrategia y políticas de apoyo equilibrando objetivos a corto/largo plazo</li><li>· Estructura organizativa y esquema de procesos clave para la implantación</li><li>· Equilibrio óptimo entre eficiencia y eficacia</li><li>· Alinean objetivos individuales y de equipo con los objetivos estratégicos</li><li>· Comunican la estrategia y sus políticas de apoyo a los G.I.</li><li>· Metas y objetivos para la innovación</li></ul>
<b>2b</b>	<b>Análisis interno y comparativo</b>			
	<ul style="list-style-type: none"><li>· Tendencia de rendimiento, resultados finales, capacidades actuales y potenciales</li><li>· Competencias y capacidades clave de los partners</li><li>· Nuevas tecnologías y modelos de gestión</li><li>· Comparación con referencias relevantes para comprender F y D</li></ul>			

# PERSONAS

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 equidad e igualdad. Se preocupan por las personas de la organización, potencian la comunicación interna, recompensan y dan reconocimiento a los esfuerzos para, de este modo, motivar a las personas, incrementar su compromiso con la organización y favorecer que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.



## PERSONAS

- 3a.** Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la organización.
- 3b.** Se desarrolla el conocimiento y las capacidades de las personas.
- 3c.** Las personas están alineadas con las necesidades de la organización, implicadas y asumen su responsabilidad.
- 3d.** Las personas se comunican eficazmente en toda la organización.
- 3e.** Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.

### **3a.** Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la organización.

Por ejemplo, las organizaciones excelentes:

- ▶ Han definido claramente los diferentes niveles de resultados que deben alcanzar las personas para lograr los objetivos estratégicos.
- ▶ Alinean los planes de gestión de las personas con la estrategia y estructura de la organización, las nuevas tecnologías y los procesos clave.
- ▶ Adaptan rápidamente su estructura organizativa para apoyar el logro de los objetivos estratégicos.
- ▶ Implican a los empleados y sus representantes en el desarrollo y revisión de la estrategia, políticas y planes de gestión de las personas, adoptando enfoques creativos e innovadores, cuando resulta conveniente.
- ▶ Gestionan la selección, desarrollo de carreras, movilidad y planes de sucesión, con apoyo de las políticas adecuadas, para garantizar la equidad e igualdad de oportunidades.
- ▶ Utilizan las encuestas de personal y otras fuentes objetivas de información procedente de los empleados para mejorar las estrategias, políticas y planes de gestión de personas.

# PERSONAS

## 3a Planificación y gestión

- Niveles de resultados para lograr objetivos
- Planes en línea con estrategia, estructura, tecnologías y procesos
- Implican a empleados y representantes en estrategia, políticas y planes de personas
- Selección, desarrollo de carreras, movilidad y planes de sucesión, equidad
- Encuestas y otras informaciones para mejorar estrategias, políticas y planes de RH

## 3b Conocimiento y capacidades

- Habilidades y competencias para alcanzar misión, visión y OE
- Planes de formación y desarrollo para habilidades y capacidades act. y futuras
- Objetivos individuales/equipo – organización
- Evalúan desempeño y ayudan a mejorar
- Las personas disponen de herramientas, competencias, información y delegación

## 3c Implicación y responsabilidad

- Identifican n y e de comunicación
- Estrategia, políticas, planes y canales
- Comunican dirección/orientación estratégica, misión, visión, valores y objetivos
- Las personas comprenden su contribución
- Compartir la información, conocimiento y mejores prácticas, logrando un dialogo

## 3d Comunicación eficaz

- Identifican n y e de comunicación
- Estrategia, políticas, planes y canales
- Comunican dirección/orientación estratégica, misión, visión, valores y objetivos
- Las personas comprenden su contribución
- Compartir la información, conocimiento y mejores prácticas, logrando un dialogo

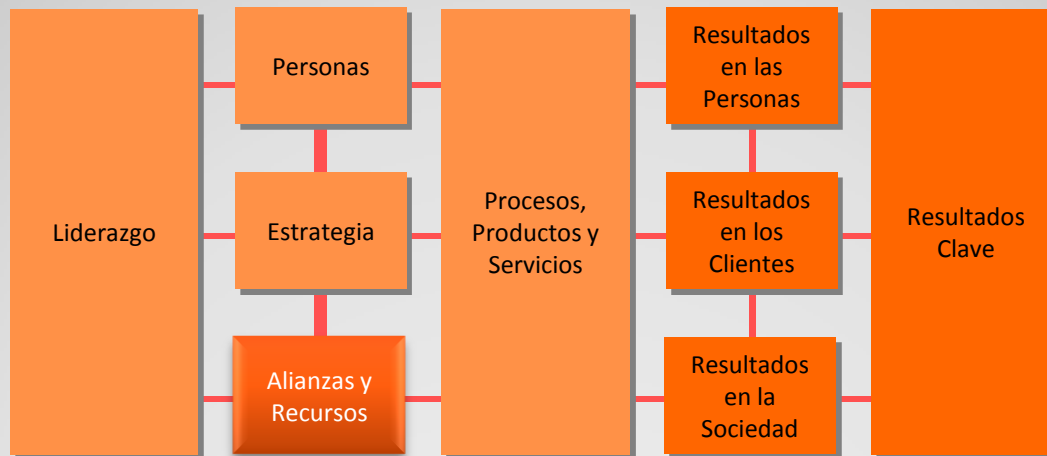
## 3e Compensación y atención

- Remuneración, beneficios, traslados, responde a estrategia y políticas
- Conciliación responsable entre la vida personal y laboral
- Se aseguran y acogen la diversidad
- Entorno seguro y saludable
- Animar participación en actividades en beneficio de la sociedad
- Cultura de apoyo, reconocimiento y colaboración



## Alianzas y recursos

Las organizaciones excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, proveedores y recursos internos, para apoyar su estrategia y políticas de apoyo, así como el eficaz funcionamiento de sus procesos. Se aseguran de gestionar eficazmente su impacto social y ambiental.



## Alianzas y recursos

- 4a.** Gestión de partners y proveedores para obtener un beneficio sostenible.
- 4b.** Gestión de los recursos económico-financieros para asegurar un éxito sostenido.
- 4c.** Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales.
- 4d.** Gestión de la tecnología para hacer realidad la estrategia.
- 4e.** Gestión de la información y el conocimiento para apoyar una eficaz toma de decisiones y construir las capacidades de la organización.

## 4a. Gestión de partners y proveedores para obtener un beneficio sostenible.

Por ejemplo, las organizaciones excelentes:

- ▶ Segmentan partners y proveedores, de acuerdo con la estrategia de la organización, y adoptan las políticas y procesos adecuados para trabajar juntos eficazmente.
- ▶ Favorecen y establecen relaciones sostenibles con partners y proveedores basadas en la confianza, respeto y transparencia mutuos.
- ▶ Se aseguran de que partners y proveedores operan de acuerdo con las estrategias y valores de la organización.
- ▶ Establecen redes adecuadas para identificar oportunidades potenciales de alianza que aumenten sus capacidades y su habilidad para generar valor adicional para los grupos de interés.
- ▶ Trabajan con sus partners para lograr beneficios mutuos y mayor valor para sus respectivos grupos de interés, apoyándose mutuamente con experiencias, recursos y conocimientos.

# Alianzas y recursos

4a	Gestión de partners y proveedores
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Gestión de partners y proveedores según estrategia</li> <li>· Relación sostenible, confianza, respeto y transparencia</li> <li>· Identificar oportunidades de alianza</li> <li>· Trabajar juntos, incrementar capacidades</li> <li>· Aportar cada vez más valor a los G.I.</li> <li>· Beneficios mutuos, experiencias recursos y conocimientos</li> </ul>	

4b	Recursos económicos
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Estrategias, políticas, procesos Económico-Financieros (E/F ) en apoyo a estrategia general</li> <li>· Procesos de planificación, control, información y revisión E/F</li> <li>· Procesos E/F de gobierno</li> <li>· Inversiones y desinversiones en activos</li> <li>· Identificación y gestión de riesgos</li> <li>· La planificación E/F a corto se adecua a los objetivos a largo</li> </ul>	

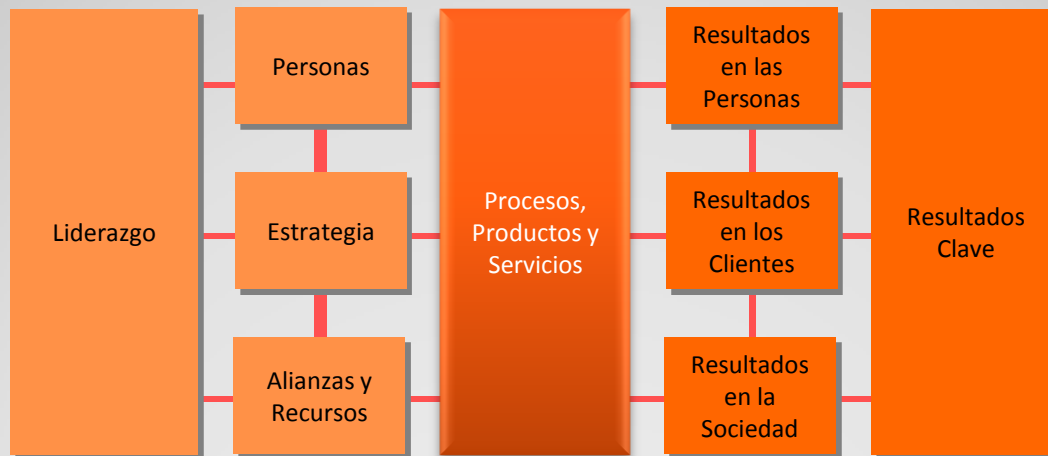
4c	Gestión de la tecnología
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Estrategia, políticas, cartera tec. que apoye su estrategia general</li> <li>· Utilizan la tec., incluida TIC, para mejorar la eficacia</li> <li>· Gestionan su cartera tec., uso óptimo y sustitución</li> <li>· Nuevas tec. para maximizar beneficios</li> <li>· Identifican y evalúan las tec. alternativas y emergentes</li> <li>· Tecnología apoyar innovación y creatividad</li> </ul>	

4d	Edificios, equipos, materiales
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Estrategia, políticas edificios, equipos, etc. en apoyo a estrategia general</li> <li>· Uso, vida, seguridad de activos tangibles</li> <li>· Gestión impacto sobre salud pública, seguridad y medio ambiente</li> <li>· Impacto en la comunidad y los empleados</li> <li>· Políticas, iniciativas y procesos para minimizar impacto ambiental y exceder los requisitos legales</li> </ul>	

4e	Información y conocimiento
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Información precisa y suficiente para toma de decisiones y predicción rendimiento</li> <li>· Transforman los datos en información y conocimiento compartido</li> <li>· Acceso para propios y externos</li> <li>· Protección propiedad intelectual y seguridad</li> <li>· Oportunidades de innovación, nuevos modos de aportar valor, de trabajar y aprovechar las alianzas y recursos</li> <li>· Rendimiento de procesos para la innovación</li> </ul>	

## Procesos, productos y servicios

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.



## Procesos, productos y servicios

- 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 su contribución a los objetivos estratégicos.
- ▶ Utilizan datos sobre el rendimiento y las capacidades actuales de sus procesos, así como indicadores de referencia adecuados, para impulsar la creatividad, innovación y mejora.

# Procesos, productos y servicios

5a	Diseño, gestión e innovación
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Analizan, clasifican y priorizan sus procesos completos como parte del sistema; gestión y mejora</li> <li>· Definen propietarios de los procesos, funciones y responsabilidades</li> <li>· Indicadores de rendimiento y de resultado vinculados a los objetivos estratégicos</li> <li>· Facilitan la innovación y los cambios</li> <li>· Evalúan impacto y valor añadido de innovaciones y mejoras</li> </ul>	

5b	Desarrollo de P y S
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Innovar y crear valor para clientes</li> <li>· Investigación de mercado, encuestas, etc. para anticipar mejoras P y S</li> <li>· Implican a empleados, clientes, partners y proveedores en el desarrollo de nuevos P y S</li> <li>· Entienden y anticipan el impacto y valor potencial de las nuevas tecnologías</li> <li>· Creatividad para diseñar y desarrollar P y S</li> <li>· Impacto P y S sobre la sostenibilidad</li> </ul>	

5c	Promoción de P y S
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Propuestas de valor para asegurar la sostenibilidad</li> <li>· Modelo empresarial: capacidades, procesos, partners y valor</li> <li>· Diferenciación, posicionamiento, clientes y canales</li> <li>· Estrategias para promocionar P y S</li> <li>· Puesta en mercado</li> <li>· Se aseguran de cumplir sus promesas</li> </ul>	

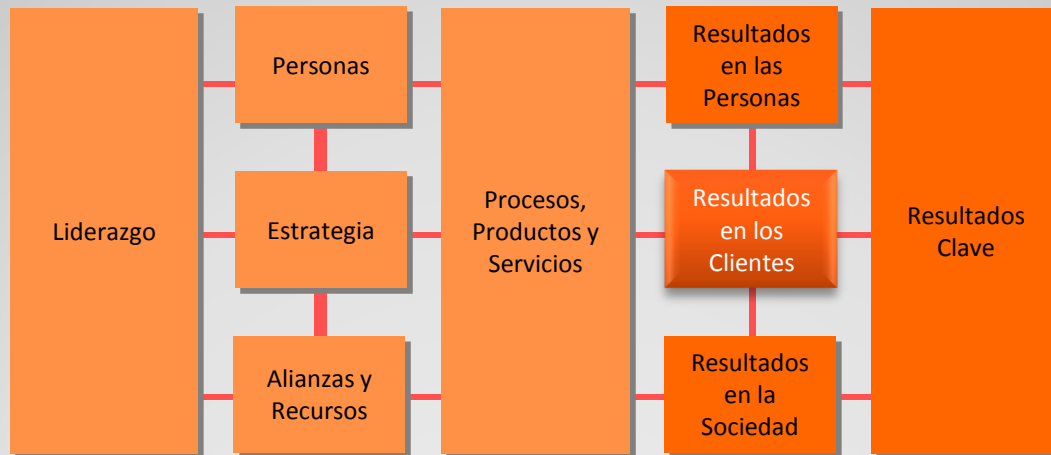
5e	Relaciones con clientes
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Identifican grupos de clientes.</li> <li>· Responden y se anticipan a sus n y e</li> <li>· Requisitos de los clientes en cuanto a contactos habituales y a largo plazo</li> <li>· Dialogo basado en franqueza, transparencia y confianza</li> <li>· Supervisan y revisan experiencias y percepciones</li> <li>· Responden eficazmente</li> <li>· Asesoran sobre uso responsable de P y S</li> </ul>	

5d	Promoción y distribución
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Producen y distribuyen P y S</li> <li>· Personas preparadas: experiencia del cliente óptima</li> <li>· Impacto en salud pública, seguridad, medio ambiente, reutilización y reciclado</li> <li>· Comparan el rendimiento de la distribución de P y S con referencias relevantes</li> <li>· Implican a G.I. en la optimización de la eficacia y eficiencia de la cadena de valor</li> </ul>	



# Resultados en los clientes

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



# Resultados en los clientes

**6a**

## Percepciones

Percepciones que de la organización tienen los clientes a través de diversas fuentes (encuestas, grupos focales, felicitaciones, quejas..)

Las medidas pueden centrarse en:

- Reputación e imagen
- Valor otorgado por los clientes a P/S
- Distribución de P/S
- Servicio, atención y apoyo al cliente
- Fidelidad y compromiso del cliente

**6b**

## Indicadores de rendimiento

Medidas internas que la organización usa para predecir las percepciones del cliente:

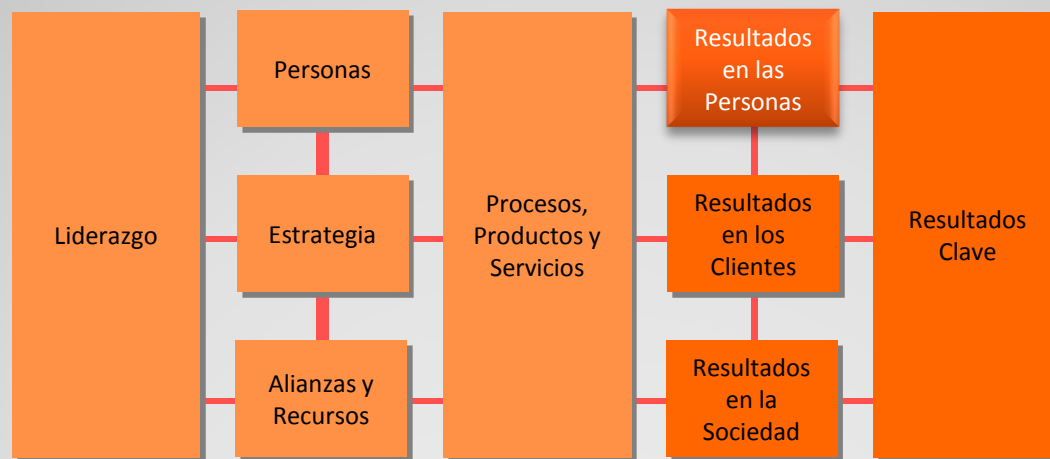
Las medidas pueden centrarse en:

- Distribución de P/S
- Servicio, atención y apoyo al cliente
- Quejas y felicitaciones
- Reconocimiento externo



## Resultados en las personas

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



# Resultados en las personas

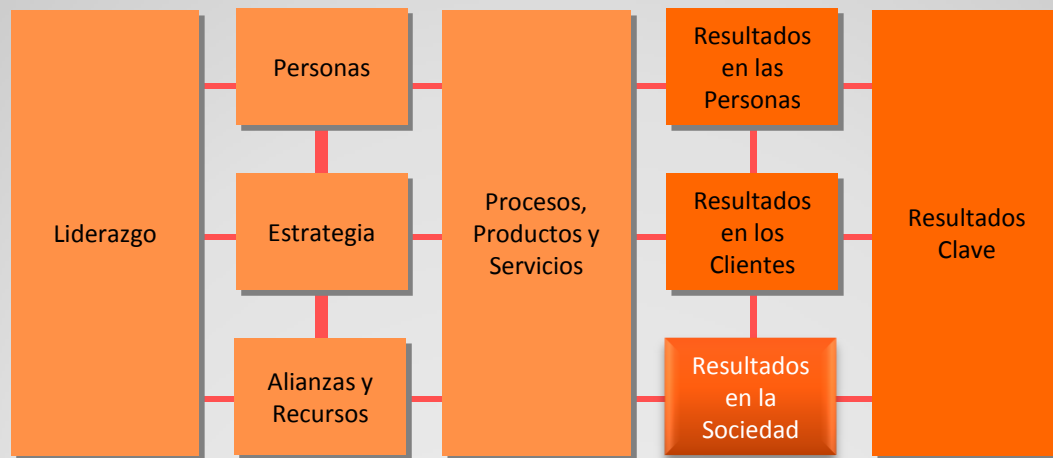
7a	Percepciones
<p>Percepciones que de la organización tienen las personas que la integran (encuestas, grupos focales, Entrevistas, evaluaciones de desempeño..)</p> <p>Las medidas pueden centrarse en:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>· Satisfacción, implicación y compromiso</li><li>· Orgullo de pertenencia y realización de su trabajo</li><li>· Liderazgo y gestión</li><li>· Establecimiento de objetivos, gestión de competencias y del rendimiento</li><li>· Formación y desarrollo de carreras</li><li>· Comunicación eficaz</li><li>· Condiciones de trabajo</li></ul>	

7b	Indicadores de rendimiento
<p>Medidas internas para predecir las percepciones de las personas:</p> <p>Las medidas pueden centrarse en:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>· Implicación y compromiso</li><li>· Establecimiento de objetivos, gestión de competencias y del rendimiento</li><li>· Resultados de la gestión del liderazgo</li><li>· Formación y desarrollo de carreras</li><li>· Comunicación interna</li></ul>	



## Resultados en la sociedad

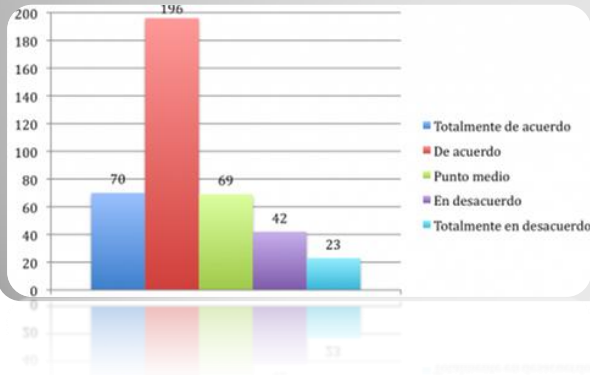
Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de los grupos de interés relevantes de la sociedad.



# Resultados en la sociedad

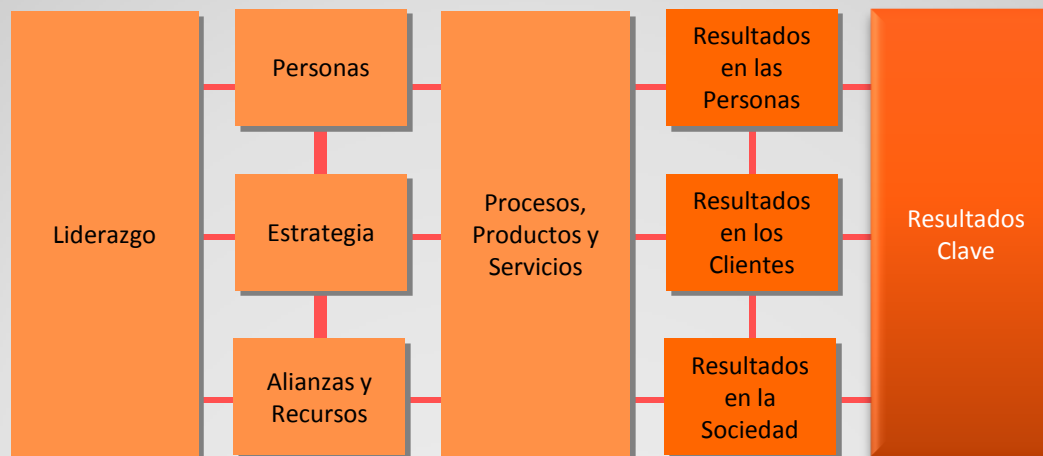
8a	Percepciones
	<p>Percepciones que de la organización tiene la sociedad. Fuentes: (encuestas, informes, artículos de prensa, reuniones públicas, ONGs, agentes sociales y administraciones públicas)</p> <p>Las medidas pueden centrarse en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Impacto ambiental</li> <li>· Imagen y reputación</li> <li>· Impacto en la sociedad</li> <li>· Impacto del lugar de trabajo</li> <li>· Premios y cobertura en prensa</li> </ul>

8b	Indicadores de rendimiento
	<p>Medidas internas para predecir la percepción de la sociedad y mejorar su gestión.</p> <p>Las medidas pueden centrarse en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Resultados ambientales</li> <li>· Cumplimiento de legislación y normativas oficiales</li> <li>· Resultados en la sociedad</li> <li>· Resultados respecto a salud y seguridad</li> <li>· Gestión de compras y proveedores socialmente responsable</li> </ul>



## Resultados clave

Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan la financiación.



# Resultados clave

9a	Resultados estratégicos clave	9b	Indicadores clave de rendimiento
	<p>Resultados clave económico-financieros y no económicos que demuestran el éxito de la implantación de la estrategia:</p> <p>Las medidas pueden centrarse en:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>· Resultados económico-financieros</li><li>· Gestión y control del presupuesto</li><li>· Volumen de productos o servicios clave</li><li>· Resultados en procesos clave</li></ul>		<p>Indicadores clave económico-financieros y no económicos que se utilizan para medir el rendimiento operativo.</p> <p>Las medidas pueden centrarse en:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>· Indicadores de rendimiento económico-financieros</li><li>· Costes de los proyectos</li><li>· Indicadores de rendimiento de los procesos clave</li><li>· Rendimiento de partners y proveedores</li><li>· Tecnología, información y conocimiento</li></ul>



## Puntuación del modelo EFQM



# Dinámica del modelo EFQM



## Presentación a Reconocimiento



# EL MODELO EFQM – NIVELES DE RECONOCIMIENTO



# EL PROCESO DE MEJORA DE LA ORGANIZACIÓN

Cuando el número de oportunidades de mejora detectadas es muy amplio, es necesario priorizar las acciones, para no colapsar los recursos del centro. Todo tiene un límite...



# EL PROCESO DE MEJORA DE LA ORGANIZACIÓN

## CICLOS DE MEJORA DE UNA ORGANIZACIÓN



# EL PROCESO DE MEJORA DE LA ORGANIZACIÓN

## CICLO DE MEJORA ESTRATÉGICO

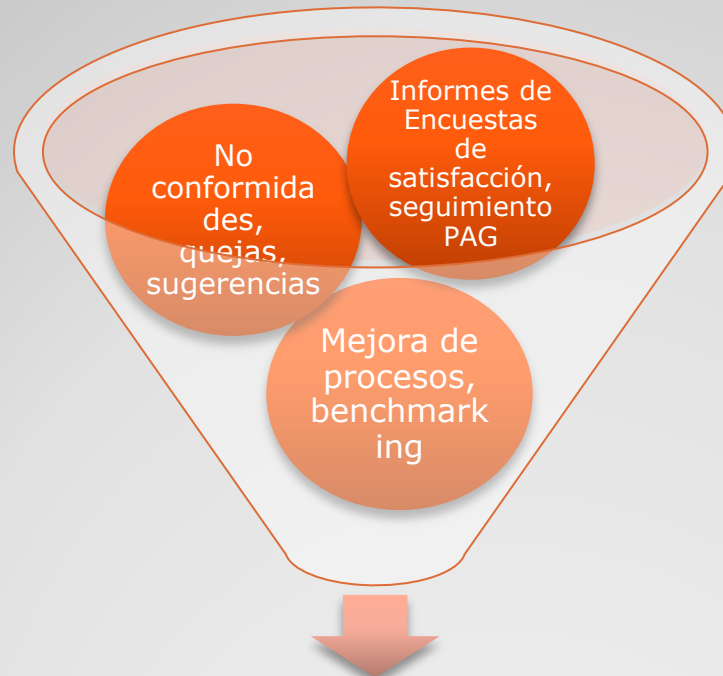


- PLAN ESTRATÉGICO:  
Líneas Estratégicas → Objetivos Estratégicos → Acciones Estratégicas
- Acciones estratégicas:
  - mejoras // “cambios”,
  - de largo alcance,
  - a lo largo del plan estratégico en vigor (3 o 4 años).
- Importancia de la PARTICIPACIÓN DE LAS PERSONAS en la responsabilidad o corresponsabilidad de gestionar una o varias de las acciones estratégicas: Resultados sorprendentes.

# EL PROCESO DE MEJORA DE LA ORGANIZACIÓN

## CICLO DE MEJORA OPERATIVO

- A lo largo del AÑO en vigor. ¡Costumbre!
- ¿Oportunidades de mejora? Son múltiples:



**MEJORA CONTINUA**



# EL PROCESO DE MEJORA DE LA ORGANIZACIÓN



## **Ciclo de mejora Estratégico.-**

El Equipo Directivo ha de pilotar la definición de la estrategia de la organización y su despliegue, así como la implicación del resto de la organización.

Implicación de las personas en el desarrollo de las acciones estratégicas, ya que además, como regla general, se emplearán grupos de mejora más que acciones de mejora.



## **Ciclo de mejora Operativo.-**

El coordinador o equipo de calidad, pilotando la asignación de tareas y el seguimiento de las mismas, y comunicando las conclusiones, o tomando nuevas decisiones conjuntamente con el equipo directivo.

Implicación de las personas en las diferentes tareas de las acciones de mejora, que predominarán en este caso sobre los grupos de mejora.

Gracias por su atención