

MODELO EFQM

Para realizar proyectos de mejora continua debemos elegir la herramienta a utilizar para conseguir nuestros objetivos. La aplicación de herramientas avanzadas es motivo de otro curso.

CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE LA EXCELENCIA

- Orientación hacia los resultados.
 - Orientación al cliente.
 - Liderazgo y coherencia en los objetivos.
 - Gestión por procesos y hechos.
 - Desarrollo e implicación de las personas.
 - Aprendizaje, Innovación y Mejora Continuos.
 - Desarrollo de Alianzas.
 - Responsabilidad Social.
-

CONCEPTOS FUNDAMENTALES

ORIENTACIÓN HACIA LOS RESULTADOS.

La excelencia depende del equilibrio y la satisfacción de las necesidades de todos los grupos de interés relevantes para la organización (las personas que trabajan en ella, los clientes, proveedores y la sociedad en general, así como todos los que tienen interés económicos en la organización).

ORIENTACIÓN AL CLIENTE.

El cliente es el árbitro final de la calidad del producto y del servicio, así como de la fidelidad del cliente. El mejor modo de optimizar la fidelidad y retención del cliente y el incremento de la cuota de mercado es mediante una orientación clara hacia las necesidades de los clientes actuales y potenciales.

LIDERAZGO Y COHERENCIA EN LOS OBJETIVOS.

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.

GESTIÓN PRO PROCESOS Y HECHOS.

Las organización actúan de manera más efectiva cuando todas sus actividades interrelacionadas se comprenden y gestionan de manera sistemática, y las decisiones relativas a las operaciones en vigor y las mejoras planificadas se adoptan a partir de información fiable que incluye las percepciones de todos sus grupos de interés

CONCEPTOS FUNDAMENTALES (Cont.)

DESARROLLO E IMPLICACIÓN DE LAS PERSONAS.

El potencial de cada una de las personas de la organización aflora mejor porque existen valores compartidos y una cultura de confianza y asunción de responsabilidades que fomentan la implicación de todos.

PRENDIZAJE, INNOVACIÓN Y MEJORA CONTINUOS.

Las organizaciones alcanzan su máximo rendimiento cuando gestionan y comparten su conocimiento dentro de una cultura general de aprendizaje, innovación y mejora continuos.

DESARROLLO DE ALIANZAS.

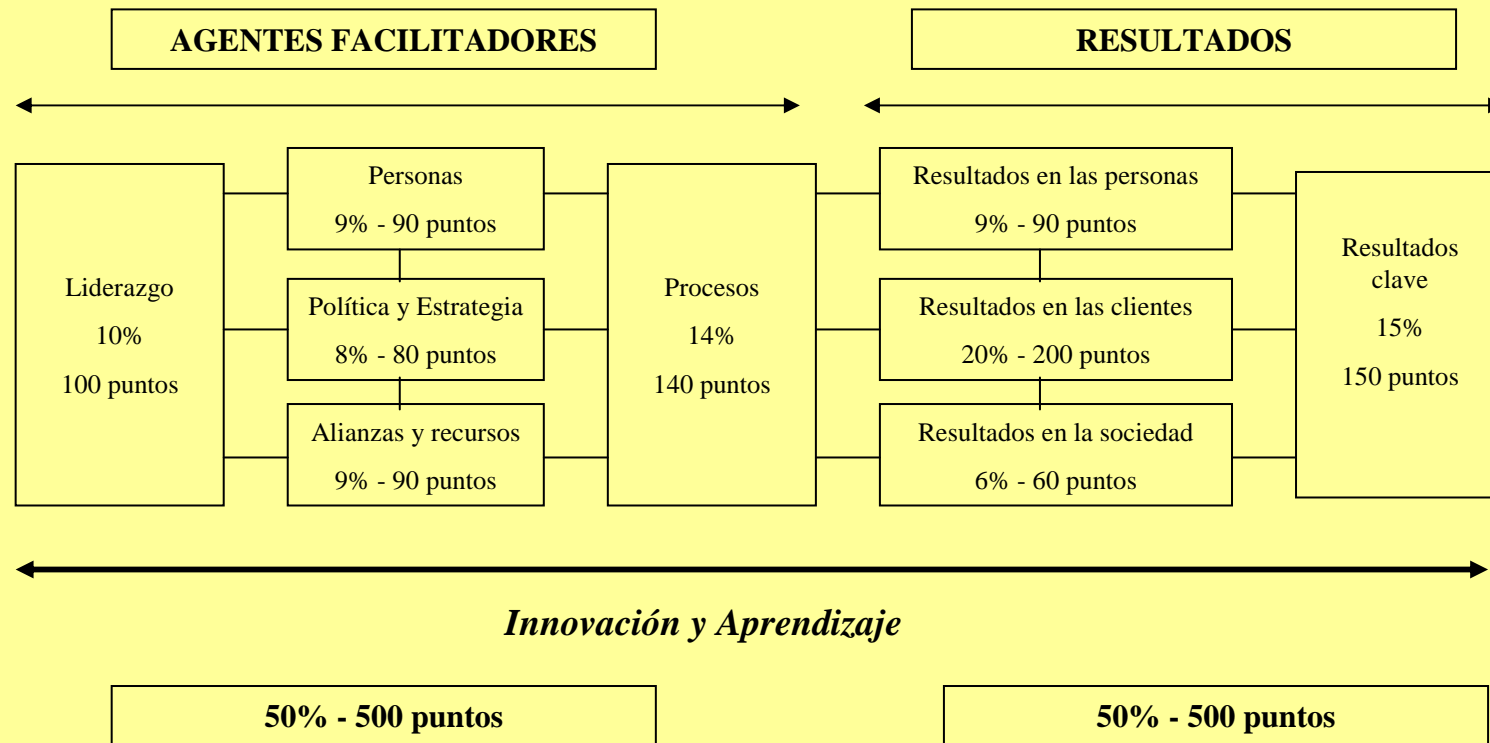
La organización trabaja de un modo más efectivo cuando establece con sus partners unas relaciones mutuamente beneficiosas basadas en la confianza, en compartir el conocimiento y en la integración.

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.

- ✘ El Modelo EFQM de Excelencia es un marco de trabajo no – prescriptivo que tiene nueve criterios. Cinco de ellos son “Agentes Facilitadores” y cuatro son “Facilitadores”.
 - ✘ Los criterios que hacen referencia a un Agente Facilitador tratan sobre lo que la organización hace. Los criterios que hacen referencia a los Resultados tratan sobre lo que la organización logra. Los Resultados son consecuencia de los Agentes Facilitadores
-

MODELO EFQM DE EXCELENCIA



El modelo, que reconoce que la Excelencia en todo lo referente a resultados y rendimiento de una organización se puede lograr de manera sostenida mediante distintos enfoques, se fundamenta en que:

"los resultados excelentes con respecto al Rendimiento de la Organización, a los Clientes, las Personas y la Sociedad se logran mediante un Liderazgo que dirija e impulse la Política y Estrategia, las Personas de la organización, las Alianzas y Recursos, y los procesos".

El Modelo EFQM de Excelencia se puede observar en el gráfico de forma esquemática.

Las flechas subrayan la naturaleza dinámica del Modelo, mostrando que la innovación y el aprendizaje potencian la labor de los Agentes Facilitadores dando lugar a una mejora de los resultados.

Los criterios se agrupan en dos categorías: Agentes Facilitadores y Resultados. Los criterios del grupo de Agentes Facilitadores analizan cómo realiza la organización las actividades clave; los criterios del grupo de Resultados se ocupan de los resultados que se están alcanzando.

En los fundamentos del Modelo se encuentra un esquema lógico que denominamos REDER (en inglés RADAR), y que está integrado por cuatro elementos: Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión. Los elementos Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión se utilizan al evaluar los criterios del grupo de Agentes Facilitadores, mientras que el elemento Resultados se emplea para evaluar los criterios del grupo de Resultados.

✘ Dentro de este marco general no – prescriptivo, los conceptos fundamentales analizados anteriormente constituyen la base del Modelo. Con frecuencia se hace referencia a los comportamientos, actividades o iniciativas basados en estos conceptos como Gestión de Calidad Total.

CRITERIOS DEL MODELO EFQM

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 de la organización 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**
-

CRITERIOS DEL MODELO EFQM (Cont.)

2. POLÍTICA Y ESTRATEGIA

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

- 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. Despliegue de la política y estrategia mediante un esquema de procesos clave.**
 - 2E. Comunicación e implantación de la política y estrategia.**
-

CRITERIOS DEL MODELO EFQM (Cont.)

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.

CRITERIOS DEL MODELO EFQM (Cont.)

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.

CRITERIOS DEL MODELO EFQM (Cont.)

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 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.

CRITERIOS DEL MODELO EFQM (Cont.)

6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES

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

6A. Medidas de percepción.

6B. Indicadores de rendimiento.

CRITERIOS DEL MODELO EFQM (Cont.)

7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS

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

7A. Medidas de percepción.

7B. Indicadores de rendimiento.

CRITERIOS DEL MODELO EFQM (Cont.)

8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

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

8A. Medidas de percepción.

8B. Indicadores de rendimiento.

CRITERIOS DEL MODELO EFQM (Cont.)

9. RESULTADOS CLAVE

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

9A. Resultados Clave del Rendimiento de la Organización.

9B. Indicadores Clave del Rendimiento de la Organización.

BENEFICIOS EFQM

1. ORIENTACIÓN HACIA LOS RESULTADOS

- AÑADIR VALOR A TODOS LOS GRUPOS DE INTERÉS.
- ÉXITO SOSTENIDO A LARGO PLAZO.
- RELACIONES MUTUAMENTE BENEFICIOSAS.
- MEDIDAS RELEVANTES. INDICADORES.

2. ORIENTACIÓN HACIA LOS CLIENTES

- INCREMENTO DE LA CUOTA DE MERCADO.
 - MEJOR COMPRENSIÓN DE LO QUE APORTA VALOR AL CLIENTE.
 - REDUCCIÓN DE LOS COSTES DE TRANSACCIÓN.
 - ÉXITO A LARGO PLAZO.
-

B E N E F I C I O S E F Q M

3. LIDERAZGO Y COHERENCIA EN LOS OBJETIVOS

- MÁXIMO NIVEL DE COMPROMISO Y EFECTIVIDAD DE LAS PERSONAS.
- CLARA SENSACIÓN DE LIDERAZGO.
- ALINEACIÓN Y DESPLIEGE DE TODAS LAS ACTIVIDADES DE MODO ESTRUCTURADO Y SISTEMÁTICO.

4. GESTIÓN POR PROCESOS Y HECHOS

- ORIENTACIÓN HACIA LOS RESULTADOS DESEADOS.
 - OPTIMIZACIÓN DE LAS PERSONAS Y RECURSOS.
 - COHERENCIA EN LOS RESULTADOS Y CONTROL DE LA VARIABILIDAD.
 - GESTIÓN BASADA EN DATOS PARA SER MÁS REALISTAS.
-

B E N E F I C I O S E F Q M

5. DESARROLLO E IMPLICACIÓN DE LAS PERSONAS

- MÁXIMA PARTICIPACIÓN, ACTITUD POSITIVA Y MOTIVACIÓN.
- BUENA CONTRATACIÓN Y RETENCIÓN DE LAS PERSONAS.
- CONOCIMIENTO COMPARTIDO DE FORMA EFICAZ.
- OPORTUNIDAD PARA APRENDER Y DESARROLLAR NUEVAS CAPACIDADES.

6. APRENDIZAJE, INNOVACIÓN Y MEJORA CONTINUOS

- AGILIDAD DE LA ORGANIZACIÓN.
 - REDUCCIÓN DE COSTES.
 - IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES.
 - OPTIMIZACIÓN DEL RENDIMIENTO.
 - ACTIVIDADES DE MEJORA PARA PREVENIR Y FAVORECER EL DÍA A DÍA.
-

BENEFICIOS EFQM

7. DESARROLLO DE ALIANZAS

- CAPACIDAD PARA CREAR VALOR PARA AMBAS PARTES.
- LOGRO DE UNA VENTAJA COMPETITIVA GRACIAS A RELACIONES DURADERAS.
- CONEXIÓN RECURSOS – COSTES.

8. RESPONSABILIDAD SOCIAL

- AUMENTO DE LA CREDIBILIDAD, RENDIMIENTO Y VALOR A LA ORGANIZACIÓN.
 - CONCIENCIACIÓN SOCIAL, SEGURIDAD Y CONFIANZA.
-

ETAPAS DEL EFQM

1. ORIENTACIÓN HACIA LOS RESULTADOS

INICIO: IDENTIFICACIÓN DE TODOS LOS GRUPOS DE INTERÉS.

PROCESO: EVALUACIÓN DE LAS NECESIDADES DE LOS GRUPOS DE INTERÉS DE MODO ORGANIZADO.

MADUREZ: TRANSPARENCIA PARA EQUILIBRAR EXPECTATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS.

2. ORIENTACIÓN AL CLIENTE

INICIO: EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.

PROCESO: RELACIÓN DE OBJETIVOS CON NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DEL CLIENTE. INVESTIGACIÓN DE MERCADO Y FIDELIZACIÓN.

MADUREZ: SE COMPRENDEN, MIDEN Y SE ACTÚA SOBRE LAS NECESIDADES DE CLIENTES, SU SATISFACCIÓN Y SU FIDELIZACIÓN.

ETAPAS DEL EFQM

3. LIDERAZGO Y COHERENCIA EN LOS OBJETIVOS

INICIO: DEFINICIÓN DE MISIÓN Y VISIÓN.

PROCESO: CONCORDANCIA ENTRE POLÍTICA, PERSONAS Y PROCESOS. "MODELO DE LIDERAZGO".

MADUREZ: VALORES COMPARTIDOS Y MODELOS ÉTICOS A TODOS LOS NIVELES.

4. GESTIÓN POR PROCESOS Y HECHOS

INICIO: DEFINICIÓN DE PROCESOS PARA ALCANZAR LOS RESULTADOS DESEADOS.

PROCESO: EMPLEO DE DATOS E INFORMACIÓN COMPARATIVOS PARA ESTABLECER OBJETIVOS EFICACES.

MADUREZ: ENTENDIMIENTO Y USO TOTAL DE LA CAPACIDAD DE LOS PROCESOS PARA LOGRAR MEJORAS EN EL RENDIMIENTO.

ETAPAS DEL EFQM

5. DESARROLLO E IMPLICACIÓN DE LAS PERSONAS

INICIO: ACEPTACIÓN DE LA PROPIEDAD Y RESPONSABILIDAD PARA RESOLVER PROBLEMAS.

PROCESO: PERSONAS INNOVADORAS, CREATIVAS PARA IMPULSAR LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN.

MADUREZ: FACULTAD DE LAS PERSONAS PARA ACTUAR Y COMPARTIR ABIERTAMENTE CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS.

6. APRENDIZAJE, INNOVACIÓN Y MEJORA CONTINUOS

INICIO: IDENTIFICACIÓN Y ACTUACIÓN SOBRE OPORTUNIDADES DE MEJORA.

PROCESO: MEJORA CONTINUA COMO OBJETIVO ACEPTADO EN TODOS LOS NIVELES.

MADUREZ: EXTENSIÓN E INTEGRACIÓN DE LAS INNOVACIONES Y MEJORAS.

ETAPAS DEL EFQM

7. DESARROLLO DE ALIANZAS

INICIO: PROCESO DE SELECCIÓN Y GESTIÓN DE PROVEEDORES.

PROCESO: RECONOCIMIENTO DE LAS MEJORAS Y LOGROS DE PROVEEDORES Y OTROS PARTENERS CLAVES.

MADUREZ: RELACIONES INTERDEPENDIENTES. PLANES Y CONOCIMIENTOS COMPARTIDOS.

8. RESPONSABILIDAD SOCIAL

INICIO: COMPRENSIÓN Y CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS LEGALES Y OTROS REQUISITOS.

PROCESO: IMPLICACIÓN ACTIVA CON LA SOCIEDAD.

MADUREZ: MEDIDA Y SEGUIMIENTO DE LAS EXPECTATIVAS SOCIALES Y NUEVOS PROYECTOS DE COMPROMISO.

¿QUÉ QUIEREN LOS CLIENTES?

- CONSISTENCIA.
 - CORTESÍA.
 - HONESTIDAD.
 - DEPENDENCIA.
 - INFORMACIÓN.
 - SOLUCIONES.
 - TOQUE PERSONAL.
 - RAPIDEZ.
-

TOQUE PERSONAL EN EL SERVICIO

- DESEOS DE SERVIR.
 - APRECIO POR EL SER HUMANO.
 - ORIENTACIÓN AL LOGRO.
 - RESPONSABILIDAD.
 - CONOCIMIENTOS.
 - DETERMINACIÓN.
 - DISCIPLINA.
 - ORDEN.
-

MANTENER A NUESTROS CLIENTES

- TODO CLIENTE ES IMPORTANTE. NO FAVORITISMOS.
 - NO COMENTARIOS QUE AVERGÜENCEN.
 - NO COMENTARIOS AGRESIVOS.
 - DISMINUIR LA IMPORTANCIA DE LOS ERRORES DE LOS CLIENTES, ALIGERAR SITUACIONES.
 - QUE SE SIENTA APOYADO.
 - ESCUCHARLO CON ATENCIÓN.
 - MIRARLO CUANDO LLEGA, O CUANDO PREGUNTA O CONTESTAMOS.
 - NO REPETIR SU PREGUNTA EN TONO AGRESIVO O MALHUMORADO.
 - NO PERDER LA PACIENCIA CUANDO NO ENTIENDA ALGO.
-

NECESIDADES BÁSICAS RESPECTO A LOS CLIENTES

- SER COMPRENDIDO.

- Sentir que están comunicando, que sus mensajes son interpretados adecuadamente, evitar barreras emocionales y también hacerse comprender.

- SENTIRSE BIENVENIDO

- No hacerles sentirse un extraño, para que vuelva a regresar. Sus necesidades son importantes para ti.

- SENTIRSE IMPORTANTE

- Importante la autoestima, cualquier actitud que haga a una persona sentirse especial es un paso adelante.

-SENTIRSE CÓMODO

- Sentirse cómodo física y psicológicamente

PROCESO DEL SERVICIO

- ATENDER AL CLIENTE

- RECONOCER LA PRESENCIA DEL CLIENTE.
- DARLE LA BIENVENIDA:
 - TONO DE VOZ, DIPLOMACIA Y APOYO.

- ACLARAR LA SITUACIÓN

- PREGUNTAR AMABLEMENTE QUÉ NECESITA.
 - ESCUCHAR CON ATENCIÓN.
 - ANTE DUDAS, PROPORCIONARLE INFORMACIÓN CLARA.
 - VERIFICAR CON EL CLIENTE LO QUE ENTENDIMOS.
-

PROCESO DEL SERVICIO

- ACTUAR

- ANTE ALGO RUTINARIO, SER LO MÁS RÁPIDO POSIBLE. EN CASO CONTRARIO PLANIFICAR.
- EXCEDER LAS EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES SIEMPRE QUE SEA POSIBLE.

- ASEGURARSE

- PREGUNTAR SI SE CUBREN EXPECTATIVAS.
 - ACLARA SITUACIONES Y TOMAR ACCIONES.
 - DESPEDIR AL CLIENTE AMABLEMENTE.
-

¿POR QUÉ SE PIERDEN CLIENTES?

1% MUEREN.

3% SE TRASLADA.

4% DEJA DE IR SIN MÁS.

5% CAMBIA POR RECOMENDACIONES DE AMIGOS.

9% LO ADQUIERE MÁS BARATO EN OTRO LADO.

10% SE QUEJAN CONTINUAMENTE.

68% NO RECIBEN EL TRATO ESPERADO Y SE LES TRATA CON INDIFERENCIA.

CONSIDERACIONES FINALES

- EL CLIENTE ES LA PERSONA MÁS IMPORTANTE DE LA EMPRESA. ES QUIEN PAGA LOS SUELDOS.
 - NO DEPENDEMOS DE LOS CLIENTES SINO AL CONTRARIO.
 - EL CLIENTE NO INTERRUMPE NUESTRO TRABAJO, SINO QUE ES EL OBJETIVO DEL MISMO.
 - EL CLIENTE ES PARTE DE LA EMPRESA.
-