

eman la zabal zazu



Universidad
del País Vasco

Euskal Herriko
Unibertsitatea

The background is a grayscale photograph of a group of students walking through a brightly lit hallway. The students are seen from behind or in profile, moving away from the camera. They are wearing backpacks and casual clothing. The lighting creates strong shadows on the floor and walls, giving a sense of depth and movement.

Formación MODELO E.F.Q.M. DE EXCELENCIA

eman la zabal zazu



Universidad
del País Vasco

Euskal Herriko
Unibertsitatea

INDICE

- 1. CALIDAD TOTAL:
CONCEPTOS GENERALES
PRINCIPIOS, METODOLOGÍA Y
MODELOS**
- 2. MODELO EFQM DE EXCELENCIA:
AGENTES FACILITADORES
RESULTADOS**

Calidad Total: Modelo EFQM de Excelencia Autoevaluación

FORMACIÓN:

Modelo EFQM de Excelencia

 Introducción

 Estudio de criterios agentes y resultados

ACCIÓN:

Autoevaluación:

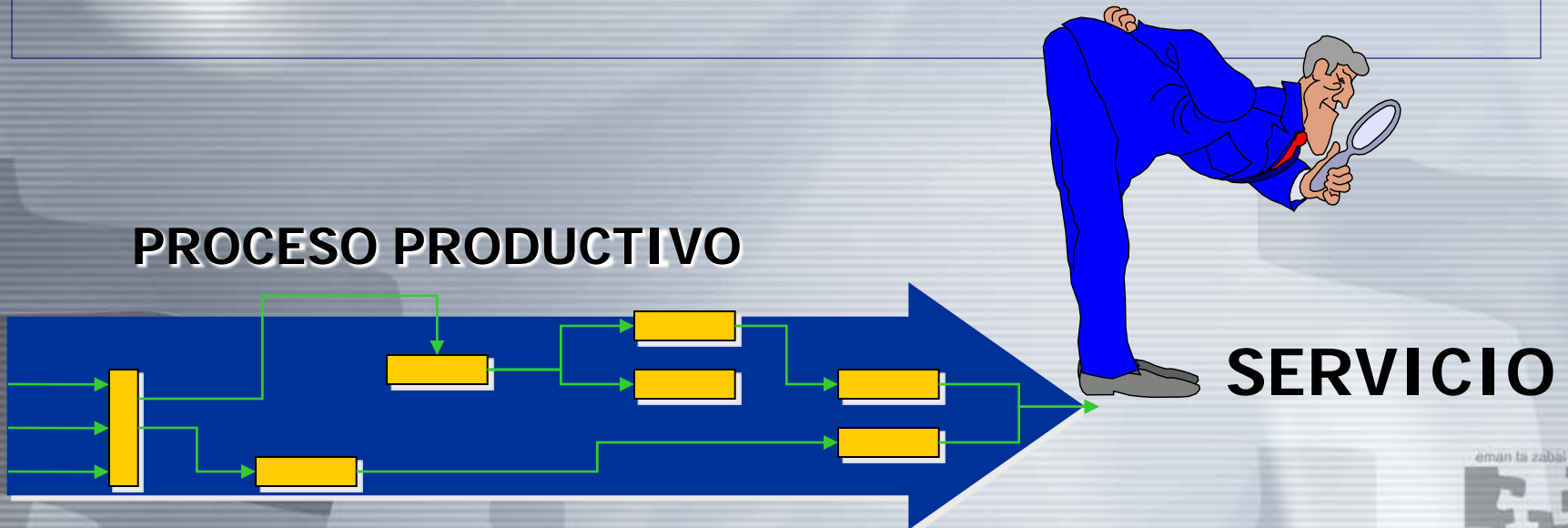
 Obtención de Puntos Fuertes y Áreas de Mejora



GESTIÓN DE LA CALIDAD

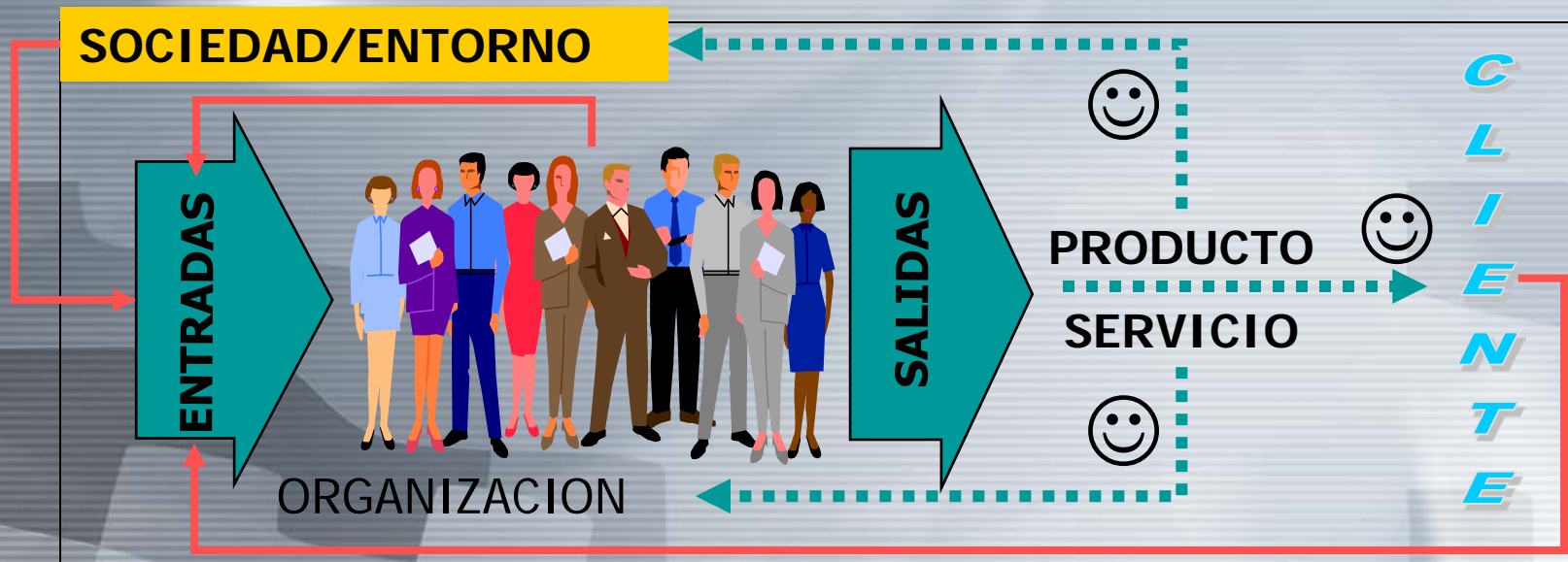
CONJUNTO DE ACCIONES PLANIFICADAS Y SISTEMÁTICAS PARA PROPORCIONAR LA CONFIANZA DE QUE UN SERVICIO VA A SATISFACER...

LOS REQUISITOS DE CALIDAD



CALIDAD TOTAL

- ESTRATEGIA DE GESTION
- ORIENTADA A LA ORGANIZACION
- SATISFACCION DE CLIENTES, PERSONAL, grupos de iNTERES, SOCIEDAD
- CON EFICIENCIA ECONOMICA



LOS PRINCIPIOS DE LA CALIDAD TOTAL

- 1. ORIENTACION HACIA LOS RESULTADOS.***
- 2. ORIENTACION AL CLIENTE.***
- 3. LIDERAZGO Y CONSTANCIA EN LOS OBJETIVOS.***
- 4. GESTION POR PROCESOS Y HECHOS.***
- 5. DESARROLLO E IMPLICACION DE LAS PERSONAS.***
- 6. APRENDIZAJE, INNOVACION Y MEJORA CONTINUOS.***
- 7. DESARROLLO DE ALIANZAS .***
- 8. RESPONSABILIDAD SOCIAL.***



ORIENTACIÓN HACIA LOS RESULTADOS

📖 La dirección de la Escuela o Facultad debe satisfacer equilibradamente las necesidades de todos los grupos de interés que participan en la organización:

- 📖 - CLIENTES/Alumnos
- 📖 - PROVEEDORES
- 📖 - PAS y PDI
- 📖 - ACCIONISTAS/UPV
- 📖 - SOCIEDAD EN GENERAL

📖 De todo ello dependerá el éxito continuado del Centro



ORIENTACIÓN HACIA EL CLIENTE

- 📖 IDENTIFICARLO
- 📖 CONOCER SUS EXPECTATIVAS
- 📖 CONOCER SUS NECESIDADES
- 📖 CONOCER SUS REQUERIMIENTOS EXPLÍCITOS
- 📖 SATISFACERLE
- 📖 CONOCER EL GRADO DE SU SATISFACCIÓN
- 📖 Satisfacción del cliente = Valor percibido/ Expectativas



LIDERAZGO Y CONSTANCIA EN LOS OBJETIVOS

LIDERAZGO: Aquello que estimula e incita a individuos y equipos a dar lo mejor de ellos mismos para alcanzar un resultado deseado.

POR QUÉ ES NECESARIO: la implantación de la Gestión de Calidad Total **debe nacer del equipo directivo**. Requiere **IMPLICACIÓN, COMPROMISO Y LIDERAZGO**

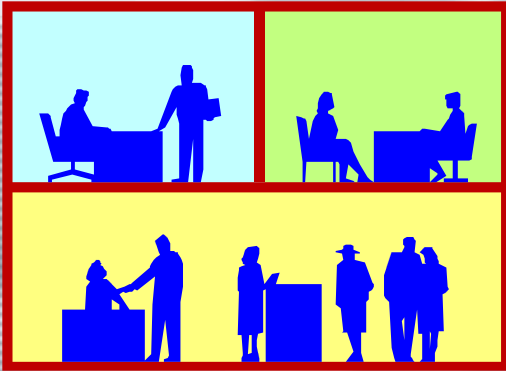


ES COMPLEJO POR:

- 📖 **la cantidad de acciones a realizarse**
- 📖 **la cantidad de agentes en juego (personal, clientes, proveedores...)**
- 📖 **porque requiere un conocimiento especializado en conceptos, técnicas y herramientas.**
- 📖 **El equipo líder deberá transmitir los conocimientos y preparar a la organización.**



GESTIÓN POR PROCESOS



- **ORGANIZACIÓN** = Conjunto de procesos que generan productos o servicios.
- Estos procesos son, normalmente **INTERDEPARTAMENTALES** o **INTERFUNCIONALES**.

PASOS de la gestión por procesos

1. Identificar los procesos fundamentales de la organización
2. Organizar los procesos, eliminando barreras departamentales
3. Establecer propietarios de los procesos y los equipos de mejora
4. Establecer objetivos alineados con los objetivos de la organización
5. Documentar los procesos
6. Revisar los procesos
7. Mejorar los procesos



GESTIÓN CON DATOS

- 📖 La gestión de los PROCESOS se basa en los datos,
HECHOS, la MEDICIÓN, y la INFORMACIÓN.
- 📖 Desechar SUPOSICIONES, SENSACIONES, CORAZONADAS,...
- 📖 Establecer INDICADORES
Medir
- 📖 Transformar los DATOS recogidos en INFORMACIÓN
Permite evaluar el avance
Preveer y anticiparse a los acontecimientos



DESARROLLO E IMPLICACIÓN DE LAS PERSONAS

- 📖 **Estimular la creatividad** de las personas
- 📖 Animar a las personas a que **aporten ideas**
- 📖 Existencia de vías para canalizar las **aportaciones**
- 📖 Evaluar las aportaciones y darles respuesta y **reconocimiento**
- 📖 **Formar y capacitar** a las personas
- 📖 Tener conciencia de **equipo**
- 📖 Tener **confianza** en los demás
- 📖 **Comunicarse, consultar, informar**



APRENDIZAJE, INNOVACIÓN Y MEJORA CONTINUA

Mejora continua: ciclo PDCA (Shewhart), aplicado a todas las actividades de la organización.

FASES

1.- Planificar (Plan)

Preparar y planificar a fondo (identificación del área de mejora, observación y toma de datos, selección de acciones de mejora, objetivos, indicadores de control...).

2.- Hacer (Do)

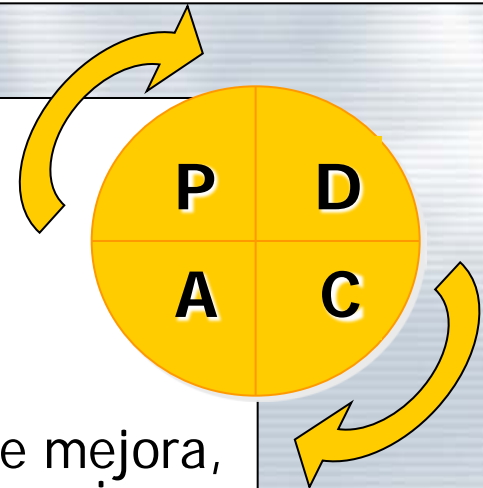
Llevar a cabo de manera controlada, lo planificado, y verificar la aplicación.

3.- Comprobar (Check)

Verificar los resultados, controlando los indicadores, y compararlos con los objetivos marcados.

4.- Ajustar (Act)

Decidir lo que hay que mantener y lo que hay que corregir.



MEJORA CONTINUA

TENER **VOLUNTAD** DE MEJORAR

DISPONER DE MEDIOS PARA MEJORAR

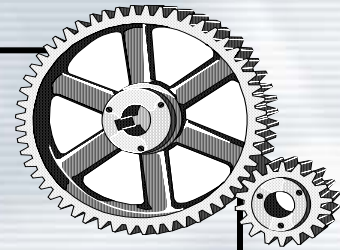
SER SISTEMÁTICOS:
APLICAR **CICLO PDCA**

CONOCER LAS **HERRAMIENTAS PARA LA
MEJORA CONTINUA**

APLICAR LAS HERRAMIENTAS



HERRAMIENTAS DE MEJORA



<p>Las siete herramientas de Ishikawa (Herramientas clásicas)</p>	<p>Diagrama de Pareto Diagrama causa – efecto Histograma Hoja de datos Gráfico de control Diagrama de dispersión Estratificación</p>
<p>Otras herramientas clásicas</p>	<p>Diagrama de flujo Tormenta de Ideas Los cinco porqués Diagrama de Gantt</p>
<p>Las siete nuevas herramientas (más complejas; problemas de la dirección)</p>	<p>Diagrama de afinidad Diagrama de relación Diagrama en árbol Diagrama matricial Diagrama de decisiones de acción Diagrama sagital Análisis factorial de datos</p>



DESARROLLO DE ALIANZAS



La organización deberá establecer con sus **PROVEEDORES** y otras Organizaciones **COLABORADORAS**, **VÍNCULOS ESTABLES** basados en la confianza y en establecer relaciones mutuamente beneficiosas.

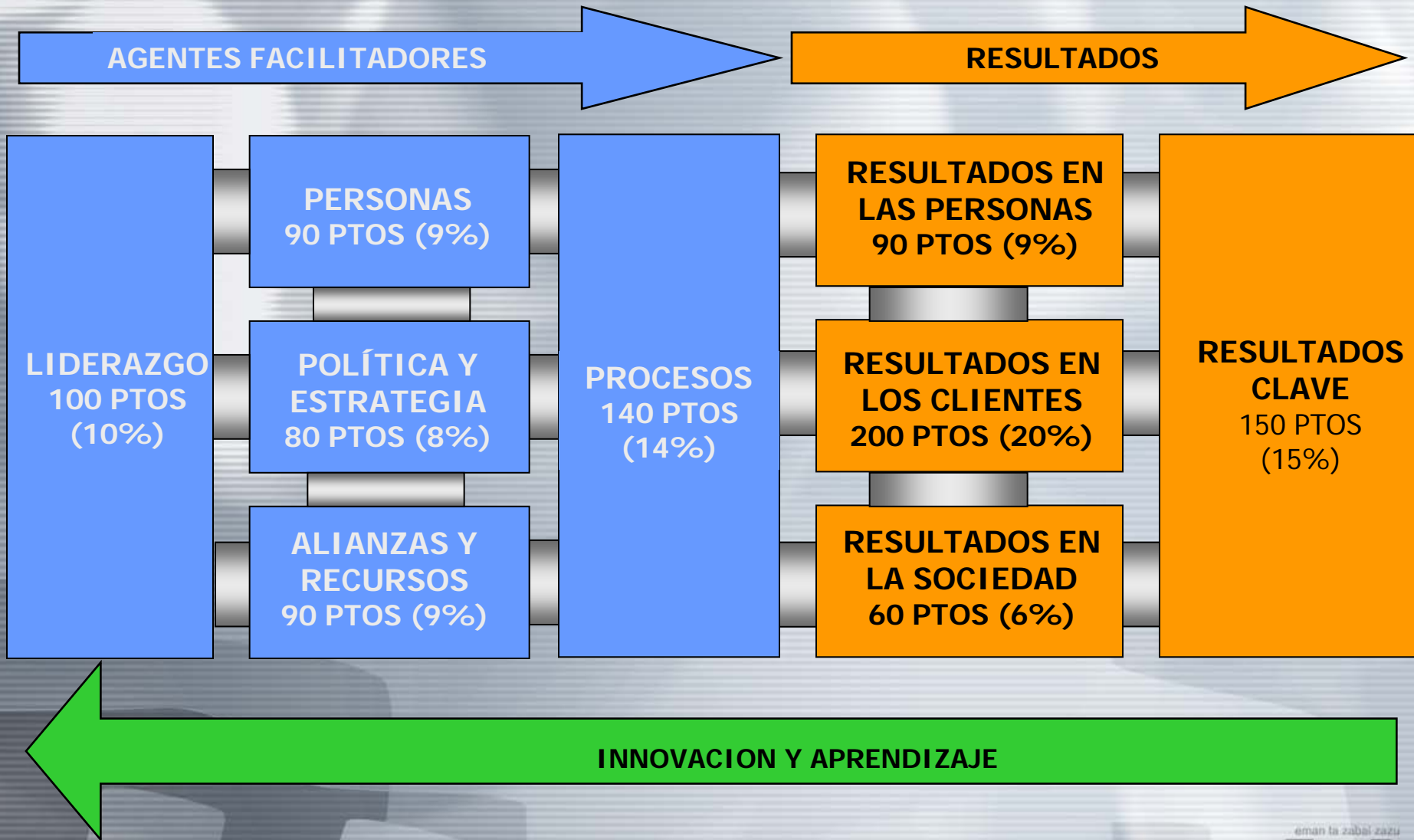


Que todo lo que hagamos tenga también su IMPACTO EN LA SOCIEDAD.

La organización y sus personas (PDI y PAS) deben comportarse con arreglo a una ÉTICA, participando en las INICIATIVAS SOCIALES que se desarrollan en su Comunidad.



MODELO E.F.Q.M. DE EXCELENCIA



MODELO E.F.Q.M. DE EXCELENCIA

AGENTES FACILITADORES

CÓMOS

ENFOQUE

DESPLIEGUE

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

PROCESOS
140 PTOS
(14%)

RESULTADO

QUÉS

RESULTADOS

ALCANCE

RESULTADOS
LAS PERSONAS
90 PTOS (9%)

RESULTADOS
LOS CLIENTES
200 PTOS (20%)

RESULTADOS
LA SOCIEDAD
50 PTOS (6%)

RESULTADOS
CLAVE
150 PTOS
(15%)

INNOVACION Y APRENDIZAJE

Calidad Total: Modelo EFQM de Excelencia. Autoevaluación

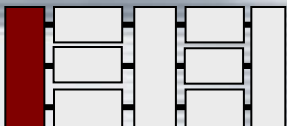
■ OBJETIVO:

- Realizar un examen global y sistemático de las formas de hacer y de los resultados alcanzados por la Organización, para de esta forma identificar puntos fuertes, áreas de mejora y propuesta de actuación


■ MÉTODO:

- Explicación de cada criterio
- División del equipo en dos grupos
- Cada grupo deberá leer las preguntas, reflexionar y anotar los puntos fuertes, áreas de mejora y propuesta de actuación
- Presentación y consenso









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 de la organización se desarrolla e implanta.**



CRITERIO 1 – LIDERAZGO

Qué es el Liderazgo

-  **LIDERAZGO** es aquello que estimula e incita a individuos y equipos a dar lo mejor de si mismos para alcanzar un resultado deseado
-  El liderazgo hace referencia al comportamiento de todos los líderes para guiar la organización hacia la gestión de la Calidad Total.
-  Se consideran como líderes a todas aquellas personas que tengan responsabilidad sobre otras (EFQM).
-  La gerencia/ dirección debe ser quien en todo momento promueva que todas las personas asuman ese papel de Liderazgo.

CRITERIO 1 – LIDERAZGO

Liderazgo - Requerimientos

Comportamiento:

Entorno de trabajo positivo.

Estilo de dirección participativo.

Involucración del personal.

Equipos de trabajo.

Conocimientos:

Principios de Gestión de la Calidad Total.

Conocimientos del Modelo (EFQM).

Conocimiento y manejo de técnicas para dirigir reuniones y herramientas para la Mejora.

Concepto de Liderazgo

Qué papel desempeñan

Impulsor	El proceso de cambio de una organización empieza por los líderes
Comprometido	Demostrar un comportamiento adecuado con el ejemplo personal
Facilitador	Dotar de medios y reducir las barreras



Concepto de Liderazgo









Cómo se llega a ser un líder

- 📖 Siendo coherente con lo que se predica.
- 📖 Conociendo a las personas que se lidera y el trabajo que éstas desempeñan.
- 📖 Siendo consciente de la influencia que se ejerce, tanto en el ámbito humano como a nivel laboral, sobre las personas que se lidera.
- 📖 Asumiendo la responsabilidad de las decisiones que se toman.
- 📖 Ganándose la confianza de sus colaboradores y reconociendo sus logros.
- 📖 Formándose y formando



Líder: Información y comunicación

Ejemplos de acercamientos de LIDERES:

-  Encontrar tiempo para escuchar a los miembros de la organización.
-  Reunirse con su gente en oficinas, en planta...
-  Recorrer habitualmente las instalaciones y oficina.
-  Tratar a los miembros de la organización como a sus iguales.
-  Personalizar las relaciones.
-  Utilizar comunicación cara a cara para observar el efecto de lo que se dice y ajustar el mensaje.
-  Colaborar en la participación de los cursos de formación.
-  Buscar contactos informales: almorzar, tomar café, etc...

Líder: reconocimiento

CLAVES	DESCRIPCION
EXPLICACION DE CRITERIOS	Definir criterios para el reconocimiento y hacerlos explicito en la organización. La correlación existente entre el desempeño y la recompensa debe ser conocida por todos.
TODO EL PERSONAL	Se debe aplicar a todos, por grupos o individualmente
PUBLICIDAD	Hacer publicas las recompensas por cualquier canal interno o externo.
SEGUIMIENTO DE REPERCUSIONES	Seguimiento de las consecuencias o repercusiones del reconocimiento.
RAPIDEZ DE RESPUESTA	Debe ser lo mas cercano posible en el tiempo.
ASPECTOS POSITIVOS	El reconocimiento debe versar sobre los aspectos positivos del trabajo del personal.



Encuesta de Ejercicio de Liderazgo

PREGUNTAS	1. MUY BAJO			2. BAJO			3. REGULAR			4. ALTO			5. MUY ALTO		
	M1	M2	M3	M1	M2	M3	M1	M2	M3	M1	M2	M3	M1	M2	M3
1.- Valora la capacidad de organización del líder en cuanto a convocatoria, planificación de reuniones, preparación de documentación, etc.)															
2.- Capacidad del líder para dirigir reuniones (control de tiempos, objetivos, temas, actas...)															
3.- Accesibilidad al líder															
4.- Capacidad de líder para encauzar todas las conductas a la consecución de los objetivos															
5.- Reconoce las aportaciones de los demás															
6.- Transmite conocimientos															
7.- Sabe escuchar															
8.-Promueve la participación															
9.- Asistencia, puntualidad															
10.- Cumple los compromisos en fecha															



Criterio 1 – Liderazgo

Definiciones

■ **Misión.**

- Se define como la finalidad o razón de ser de la organización. No es tanto “¿Cuál es nuestro negocio o función?” sino “¿Por qué existe?” y “¿Qué propósito justifica la existencia continuada de nuestra empresa?”.
Razón de ser hoy.

■ **Visión.**

- Es la declaración que describe el tipo de organización en el que desea convertirse. *Cómo me verán en el futuro.*

■ **Valores.**

- Son los conocimientos y expectativas que describen cómo se comportan las personas de la organización y sobre los que se basan todas las relaciones profesionales. *Cimientos de la organización.*

MISION

- CARACTER, IDENTIDAD Y RAZON DE EXISTIR DE UNA ORGANIZACIÓN
- Es la declaración que describe el propósito o razón de ser de una organización. Describe por qué existe la organización:
 - QUIEN SOY,
 - QUE HAGO,
 - PARA QUIEN,
 - COMO LO VOY A HACER



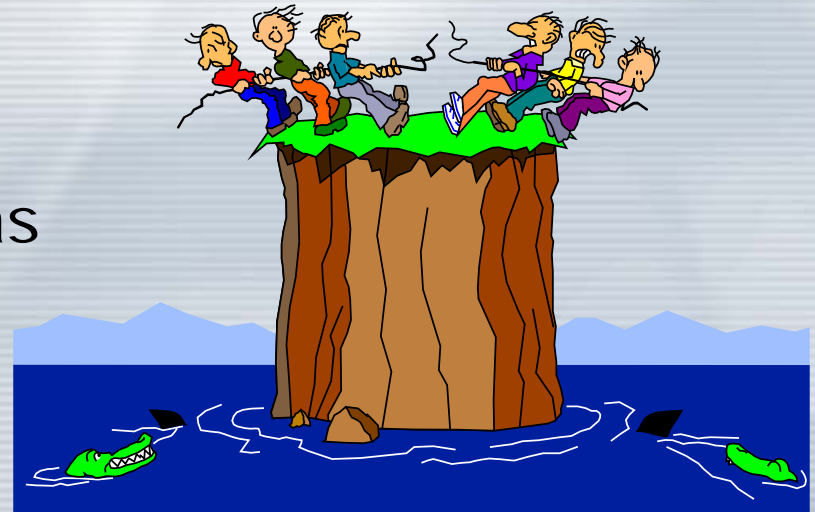
VISION

- VISION ES LA IMAGEN MENTAL DE LO QUE SE QUIERE QUE SEA LA ORGANIZACIÓN EN EL FUTURO



VALORES

- VALORES SON LAS CREENCIAS Y PRINCIPIOS MORALES QUE SUSTENTAN LA CULTURA DE LA EMPRESA
- Conceptos y expectativas que describen el comportamiento de las personas de la organización y determinan todas sus relaciones (por ej. Confianza, apoyo, principios)



DEFINICION: OBJETIVOS ESTRATEGICOS

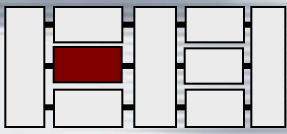
La **visión** describe la posición de llegada y la estrategia define la lógica para alcanzar la visión.

VISION
QUE

COMO
ESTRATEGIA

La **estrategia** define la forma de combinar los activos intangibles con los procesos internos para alcanzar los objetivos de resultado tangibles (clientes, crecimiento, rentabilidad,...)

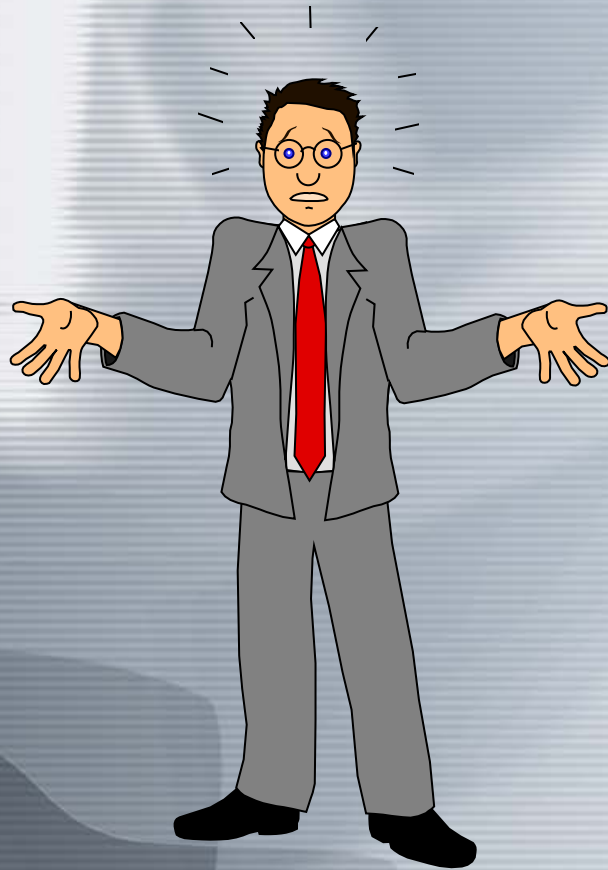




Criterio 2 – Política y Estrategia

- 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.





**SI NO
DECIDES TU
FUTURO
ALGUIEN LO
HARÁ POR TÍ**



Criterio 2 – Política y Estrategia



INFORMACIÓN RELEVANTE / ESTRATÉGICA

- Es aquella información que permita a una organización definir, desarrollar y controlar su estrategia.
- Debe tener en cuenta las necesidades y expectativas de los grupos de interés y de los resultados internos de rendimiento, aprendizaje, cuestiones económicas sociales, legales, ...



Análisis de la planificación / Análisis Reflexión / búsqueda de información relevante

Identificar los grupos de interés y Fuentes de Información

FUNDAMENTOS de la P y en relación a la INFORMACIÓN.....

la captación de la información de Grupos de Interés, Mercado, Competencia

interpretación, análisis y comprensión de la Información Interna y Externa

GRUPOS DE INTERÉS:

Todos aquellos **grupos que tienen interés en la organización**, sus actividades y logros.

- Clientes
- Empleados
- Propietarios
- Legisladores
- Aliados
- Accionistas
- Gobierno

LO QUE HACE LA ORGANIZACIÓN para....

* Efectuar la recogida y análisis de la información para ayudar a definir el **mercado** y el segmento del mercado en el que opera la organización tanto en la actualidad como en el futuro.

* Comprender y anticipa r las necesidades y expectativas de los **grupos de interés**.

* Comprender y anticipar los **avances** que se producen en el mercado, incluidas las actividades de la **competencia**.

LO QUE HACE LA ORGANIZACIÓN para....

Recoger y comprender el resultado final de :

... los indicadores internos de **rendimiento**

... las actividades de **aprendizaje**

... la **competencia** y las organizaciones consideradas como **mejores** (para compararse)

... Las cuestiones **sociales, medioambientales** , y **legales**

... **Indicadores** económicos y demográficos (macroeconómicos)

... Impacto de las **nuevas tecnologías**

... Empleo de las ideas de todos los **grupos de interés**

Análisis de la planificación / Análisis Reflexión / búsqueda de información relevante

Identificar los grupos de interés y Fuentes de Información

<p>INFORMACIÓN INTERNA</p>	<p>PERSONAS</p> <p>PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN (funcionamiento y gestión)</p> <ul style="list-style-type: none">- resultados de rendimiento (incluye económico/financiero)- resultados de aprendizaje
<p>INFORMACIÓN EXTERNA</p>	<p>MERCADO donde opero</p> <p>Resto del MERCADO</p> <p>CLIENTES / BENEFICIARIOS</p> <p>PROVEEDORES</p> <p>COMPETENCIA</p> <p>SOCIEDAD</p> <p>MEJORES PRÁCTICAS /CENTROS DE CONOCIMIENTO - INFORMACIÓN</p>

Planificación Estratégica

¿DÓNDE estamos?

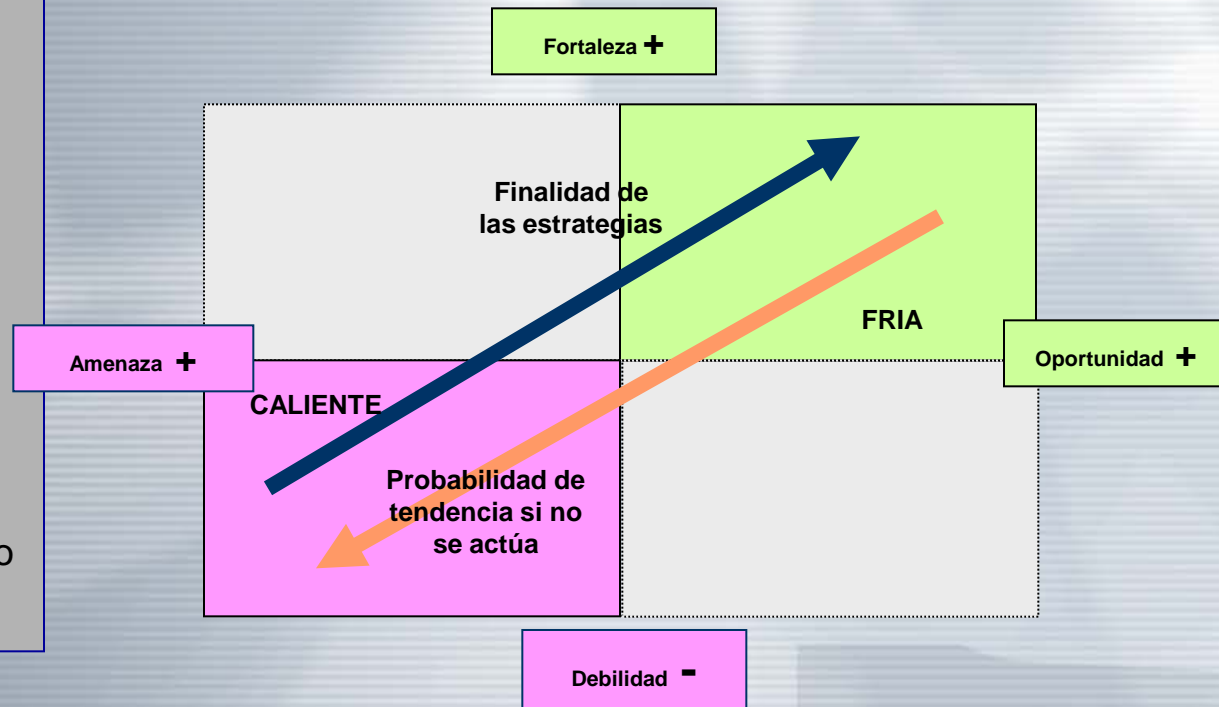
POSICIÓN COMPETITIVA:

➤ Muestra **GRÁFICAMENTE** cada uno de los aspectos de la reflexión anterior, haciendo especialmente énfasis en las diferentes ZONAS:

A- **Caliente** (Debilidad y Amenaza)

B- **Fría** (Fortaleza y Oportunidad)

➤ Sirve para **MEDIR** (en un periodo de tiempo) la EFICACIA del Plan Estratégico



¿DÓNDE vamos?

- Definir los objetivos y las estrategias que deben de:
 - Corregir Debilidades
 - Afrontar Amenazas
 - Potenciar Fortalezas
 - Aprovechar Oportunidades

Planificación Estratégica

Definir estrategias y objetivos por Línea Estratégica

Objetivo: es la descripción de lo que se quiere conseguir, los resultados a alcanzar, la finalidad a la que se encaminan los resultados de una empresa. Y estar relacionados con las Líneas Estratégicas y Estrategias.

Características:

- Pocos.
- Largo Plazo (varios años)
- Gestionados a nivel de equipo de Política y Estrategia (equipo directivo)
- Deben ser concretos, fechados y tener responsable.
- Claridad en su definición (porcentaje, valor absoluto, ...)

Ejemplos:

- Resultado, margen bruto, cash-flow sobre cifra de negocios.
- Cifra de ventas por ..., crecimiento en X mercados / tipo de cliente, nivel de fidelización del cliente.
- Índice de productividad, Gasto de personal / ventas, ...
- Índice de satisfacción del cliente, quejas, no conformidades, mantenimiento de las acreditaciones.
- Índice de satisfacción de las personas, absentismo, accidentes, nivel de participación en equipos de mejora, acciones formativas realizadas sobre planificadas.
- Puntos autoevaluación modelo EFQM.



Planificación Estratégica

Definir estrategias y objetivos por Línea Estratégica

Estrategia: conjunto de acciones que tratan de conseguir un objetivo.

Características:

- Se formulan para el largo plazo.
- Han de poder ser escritas sin ambigüedades, es decir claras.
- Han de ser un número limitado.
- Han de perseguir orientar a la empresa y sus decisiones y por lo tanto enmarcadas en al menos alguna Línea Estratégica.

Ejemplos:

- Gestionar eficazmente los recursos financieros.
- Implantar sistemas informáticos que permitan tener información actualizada.
- Diversificar producto / servicio / mercado.
- Exportar de forma creciente en ...
- Estrechar la colaboración con proveedores.
- Desarrollar la gestión de personas.
- Seguimiento individualizado de los clientes.
- Establecer acuerdos con centros tecnológicos.
- Estar en vanguardia en medios de producción.
- Obtener / mantener certificados de calidad.
- Mejorar la comunicación con clientes.
- Definir una política de inversiones que permita el crecimiento.
- Poseer personal preparado.
- Desarrollar el liderazgo.



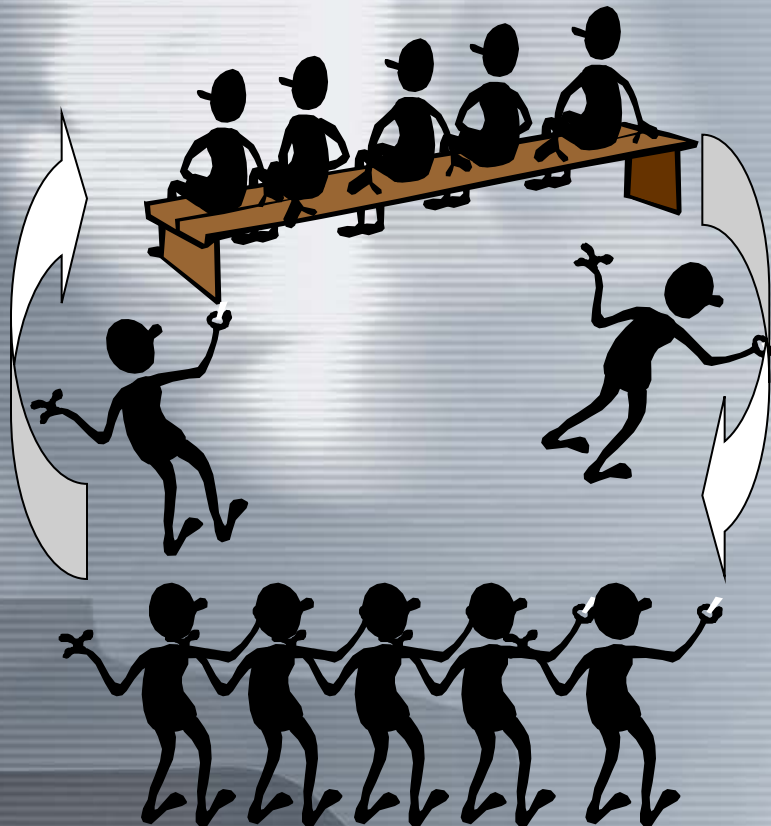
Planificación Estratégica

Establecer sistema de despliegue de objetivos y estrategias. Definir responsables.

2.- ANALISIS DE LA PLANIFICACION						
2.2.- PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA						
CUADRO DE MANDO						
LINEA ESTRATÉGICA	Definición del OBJETIVO / INDICADOR	CUANTIFICACIÓN OBJETIVOS			ESTRATEGIAS	RESPONSABLE DEL OBJETIVO Proceso.
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3		
RENTABILIDAD						
CRECIMIENTO						
MEJORAR PRODUCTIVIDAD						
CALIDAD						
MEJORAR SATISFACCIÓN PERSONAS, ...						



Control de gestión



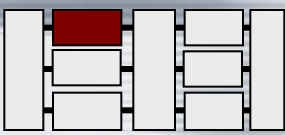
Responsables de Objetivos (equipos / una persona) :

Realizan los controles de gestión de sus Objetivos: estratégicos (apoyados en indicadores Operativos de 2º nivel) o de mejora. Analizan desviaciones Establecen acciones correctoras Seguimiento de sus acciones relacionadas con la Estrategia o de mejora interna.

Equipo de política y estrategia:

Realizan el control de gestión partiendo del cuadro de mando. En caso de desviaciones piden explicaciones al responsable de objetivo: objetivos operativos (2º nivel) Seguimiento de acciones relacionadas con estrategias Modifican estrategias y objetivos en función de nueva información, ... Actividades de coordinación.





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.



GESTION DE PERSONAS

- Conjunto de actividades que se ponen en funcionamiento para desarrollar y movilizar aptitudes, conocimientos y habilidades de las personas con el objetivo de alcanzar las metas de la organización.
- La clave está en aunar los objetivos de las personas y los de la Organización.

*“Confía en tus colaboradores
y en aquellos que te son cercanos.
Esta fe en otros crea entusiasmo,
lo cual sirve además
para aumentar la autoconfianza.
Comunica tus motivos constantemente,
esto hace posible a todos entender mejor
y sentirse parte del todo”*



¿QUÉ ES LO QUE LOS TRABAJADORES VALORAN?

LOS INTANGIBLES:

Ser apreciadas por el trabajo realizado

Mantenerlas informadas

Tener un jefe agradable que escuche

Los intangibles no son costosos pero llevan tiempo de dedicación

TODOS NECESITAMOS
SENTIRNOS
IMPORTANTES,
NECESITADOS,
SOBRESALIR

LA LLAVE: ENCONTRAR AQUELLO
QUE MOTIVA A LA GENTE

ELEMENTOS MOTIVADORES:
EL LOGRO DE RESULTADOS, EL SER VALORADO, EL SENTIRSE IMPORTANTE
EL SER INCLUIDOS Y ACEPTADOS, ADMIRADOS POR EL GRUPO,
EL SER CABEZA DE OTROS GRUPOS, EL OBTENER INFLUENCIA Y
STATUS, EL GANAR MÁS DINERO, TENER OPORTUNIDADES
DE HACER MÁS COSAS



Y AHORA ¿QUE HACER PARA QUE NUESTRAS PERSONAS
DEDIQUEN TODO SU ESFUERZO EN MEJORAR
SU DESEMPEÑO ?:

INVOLUCRAR
A LAS
PERSONAS
EN LA
RESOLUCIÓN
DE LOS
PROBLEMAS
Y TOMAS
DE DECISIONES

DAR
OPORTUNIDADES
DE APRENDIZAJE
Y DE MEJORA DE
SUS
HABILIDADES

ESTABLECER CAUCES
NATURALES DE
COLABORACIÓN

RECOMPENSAR
POR TRABAJOS
EXCEPCIONALES
Y GENERAR ASÍ
ORGULLO,
ENTUSIASMO Y
DIVERSIÓN.

LOS LÍDERES DEBEN SONDEAR A SUS PERSONAS Y SER CREATIVOS EN CÓMO MOTIVAR

Factores de motivación

EMPOWERMENT

DAR
PARTICIPACIÓN

RECONOCER Y RECOMPENSAR

ALABAR ÉXITOS,
DAR
OPORTUNIDADES
DE CRECER,
RETRIBUCIÓN
JUSTA

INFORMAR

TEMAS, CANALES,
FRECUENCIAS,
EMISORES,
ENCUESTAS

COMUNICAR

RESPUESTA A
SUGERENCIAS,
RESOLVER
CONFLICTOS,
APOYAR EN LOS
PUNTOS DÉBILES

DESARROLLAR

LIDERAZGO DE DIRECCIÓN
(DAR FORMACIÓN,
DAR RESPONSABILIDADES,
ESTIMULAR LA CREATIVIDAD,
CORREGIR ACTUACIONES,
TRABAJAR EN EQUIPO...)

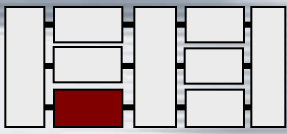
ENTUSIASMAR

LIDERAZGO DE
DIRECCIÓN (DIFUNDIR
MISIÓN, VISIÓN Y
VALORES,
CLARIFICAR
APORTACIONES

Personas Comunicación

- Es un proceso de doble vía, ascendente y descendente. El conocimiento no está exclusivamente localizado en la cima, sino que está distribuido por toda la organización y tiene que ser compartido y utilizado en toda ella.
- La importancia de la comunicación radica en que facilita razones a las personas para mejorar.
- Debe determinarse qué comunicar y cómo.





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.



Alianzas

- Identificar los partners clave y las oportunidades de establecer alianzas estratégicas en línea con la política y estrategia.
- Estructurar las relaciones con los partners para crear valor y maximizarlo.
- Establecer alianzas que añadan valor a la cadena logística.
- Asegurar que la cultura de la organización con la que se establece una alianza es compatible con la propia, y que se comparte el conocimiento de ambas.
- Apoyar el desarrollo mutuo.
- Generar y apoyar una filosofía innovadora y creativa mediante el uso de alianzas.
- Suscitar sinergias trabajando juntos para mejorar procesos y añadir valor a la cadena cliente/proveedor.



Medios materiales (edificios, equipos y materiales)

Es necesario optimizar el conocimiento, la utilización y el estado de los elementos

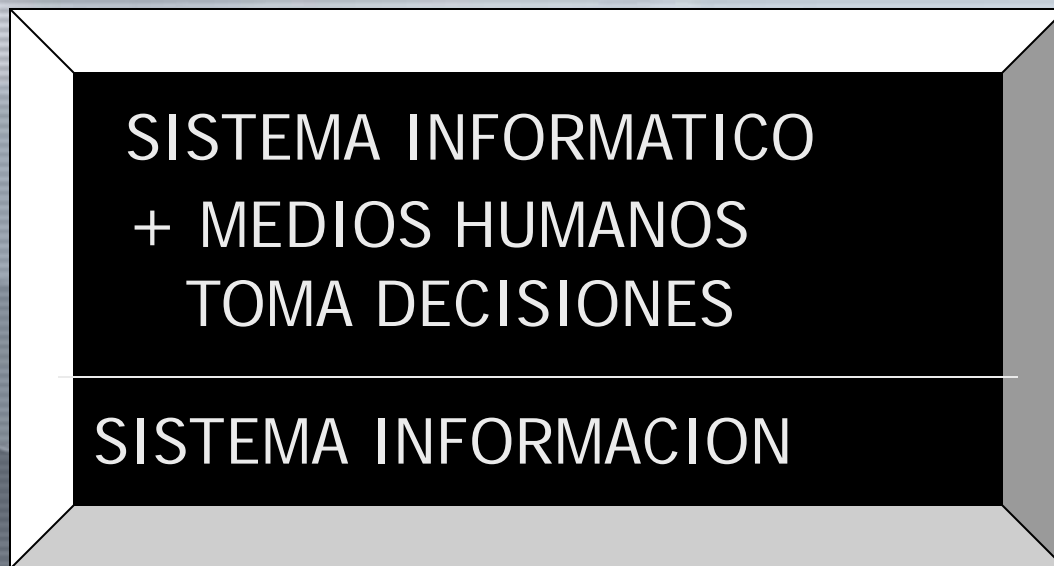
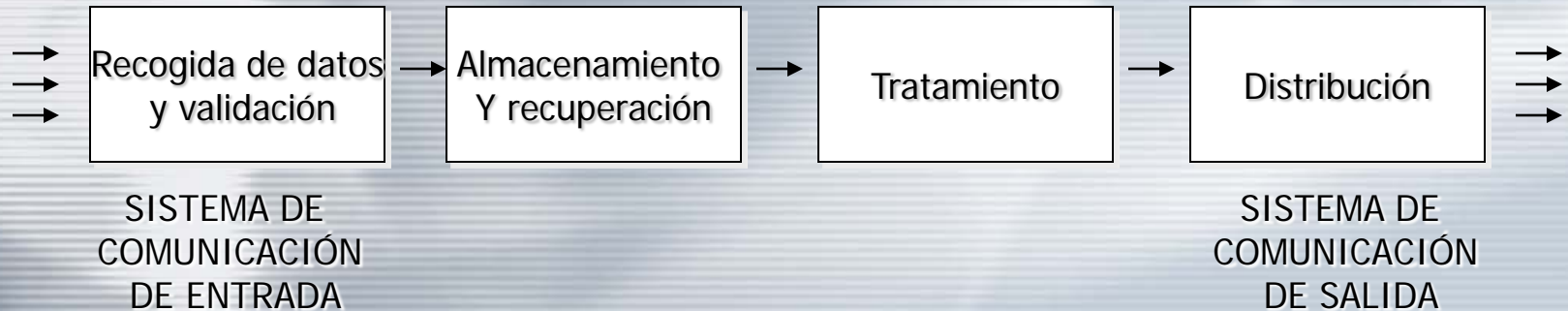
GESTION RECURSOS	EJEMPLOS ACTIVIDADES
PLANIFICACIÓN	<ul style="list-style-type: none">■ Selección de fuentes de recursos■ Conocimiento y control de los recursos existentes■ Definición de los niveles de recursos óptimos
UTILIZACION	<ul style="list-style-type: none">■ Minimizar los desperdicios de recursos■ Control de los recursos utilizados.■ Garantizar la seguridad de las personas en la utilización de los recursos.■ Minimizar el impacto medioambiental de los recursos.
CONSERVACION Y PROTECCION	<ul style="list-style-type: none">■ Mantenerlos en su estado optimo y planificar su renovación.■ Cumplir normativa vigente■ Custodiar adecuadamente los recursos materiales.

Tecnología

TECNOLOGIA	ESTADIO	ESTRATEGIA
EMERGENTES	Primer estadio de aplicación	Inversión selectiva
CLAVE	Elemento diferenciador	Desarrollo propio y control.
BASE	Muy difundidas	Abandono paulatino y sustitución.



Sistema de Información



Gestión del conocimiento

FUENTE DE RIQUEZA= CONOCIMIENTO

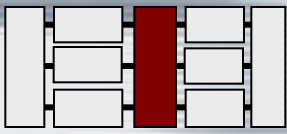
DATOS	Son representaciones de lo realizado que pueden tener o no un significado, precisión o credibilidad.
INFORMACION	Es un dato o conjunto que posee un significado claro y compartido para el emisor y receptor.
CONOCIMIENTO	Es la facultad humana de saber lo que es o no conveniente y de obrar en consecuencia.
SABIDURIA	Surge cuando el conocimiento es llevado a la practica, a la acción y se tienen vivencias y experiencias y por tanto "se sabe hacer".

Gestión del conocimiento

CONOCIMIENTO	TACITO	Reside en las personas.
	EXPLICITO	Se ha sacado fuera , se ha explicado en papeles , soporte informático, con palabras, números...

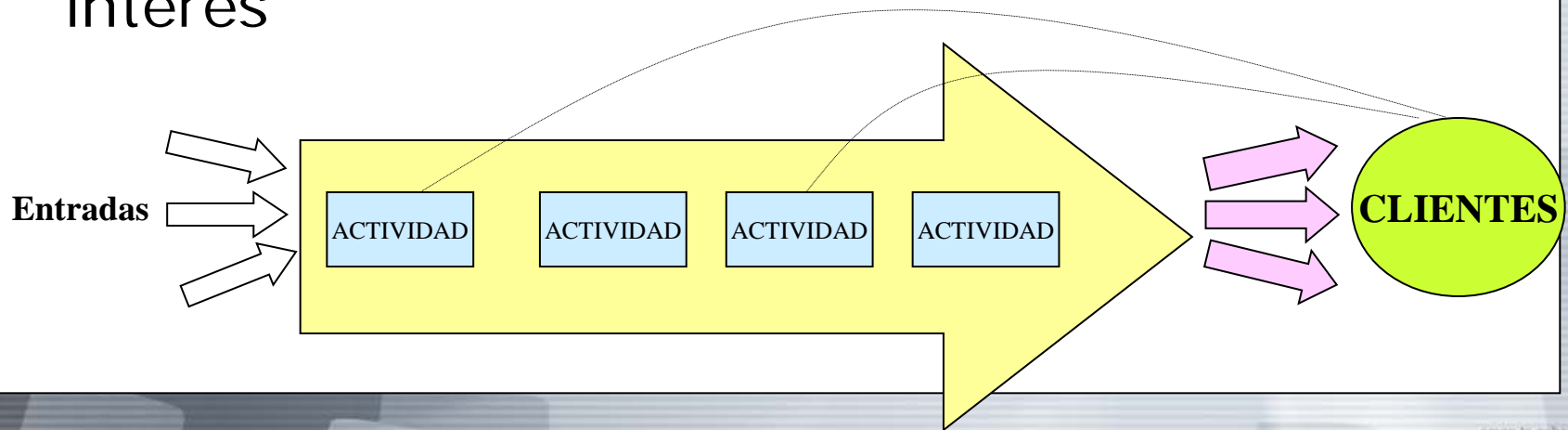
		A	
		TACITO	EXPLICITO
DE	TACITO	Socialización	Externalización
	EXPLICITO	Internalización	Combinación





Criterio 5 - Procesos

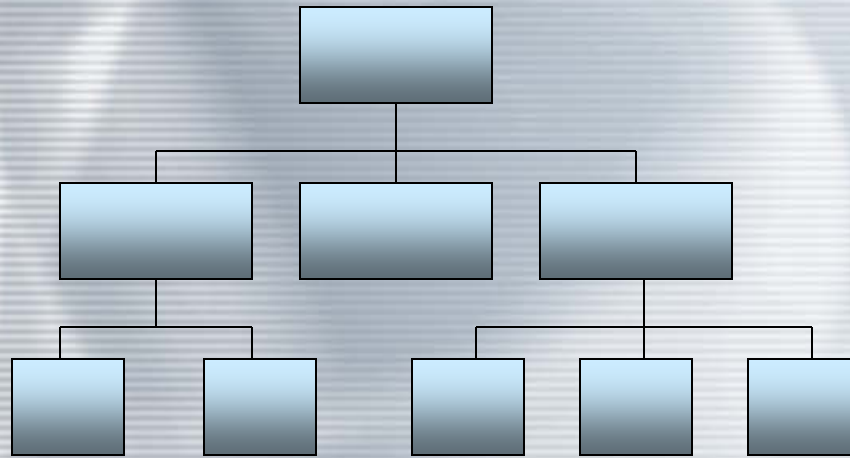
- Cómo diseña, gestiona y mejora la organización sus procesos para apoyar su política y estrategia y para satisfacer plenamente, generando cada vez mayor valor, a sus clientes y otros grupos de interés



Procesos definiciones.

- **Proceso:** es una secuencia de actividades en las que intervienen personas, materiales, energía y equipamiento, organizadas de una forma lógica para producir un resultado planificado, deseado y coherente con los objetivos de la organización. Un proceso debe tener entradas y salidas medibles.
- **Actividad:** es la suma de tareas.
- **Tarea:** es el trabajo a realizar en un tiempo determinado.
- **Función o departamento:** es el conjunto de personas especializadas en la realización de determinadas tareas.
- **Cliente de un proceso:** puede ser interno o externo. En el caso del interno es importante que intervenga en el equipo del proceso.

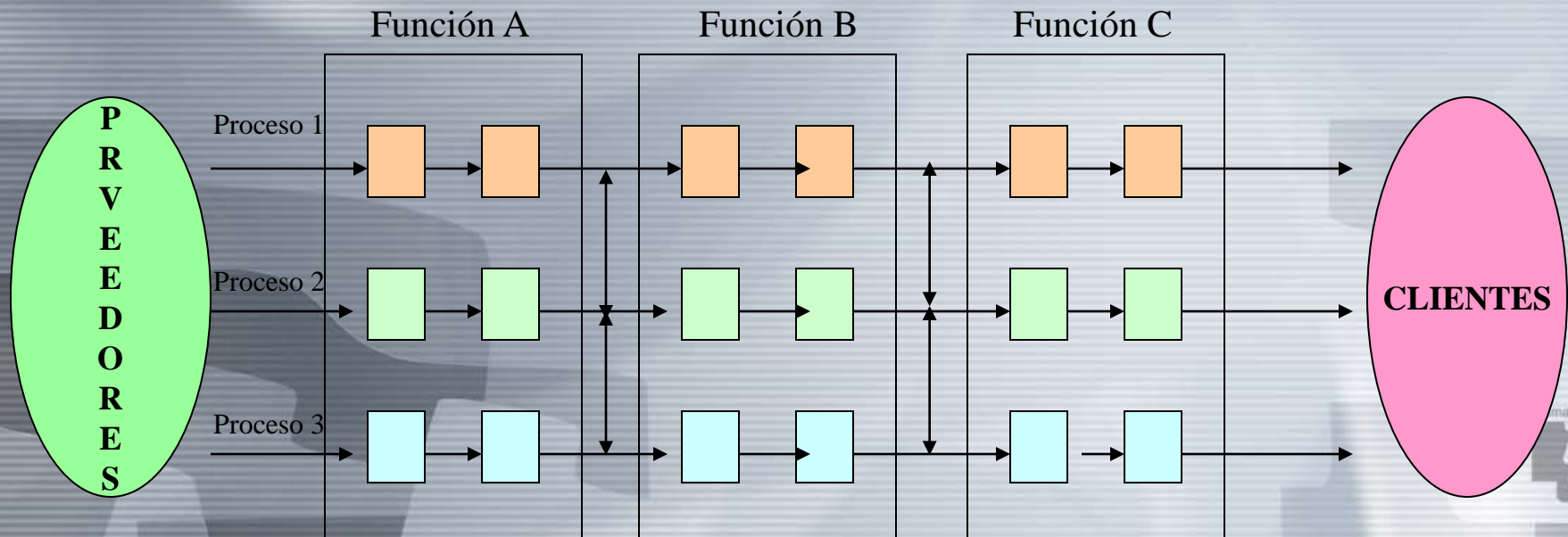
GESTIÓN POR / DE PROCESOS



EMPRESA TRADICIONAL



EMPRESA GESTIONADA POR PROCESOS



Ventajas de la gestión por procesos

- **Resultados** más previsibles y controlables, (mejor uso del tiempo, recursos , costes más bajos)
- Posibilidad de establecer **objetivos y metas** más ambiciosas
- Despliega en la organización las **necesidades del cliente** y asegura que los productos y servicios suministrados satisfacen los requisitos de los clientes
- **Reduce el protagonismo de los departamentos** centrándose en el flujo de productos, documentos e información distinguiendo claramente entre procesos clave y otros procesos.
- Permite **conocer el valor aportado** en cada tarea al servicio o producto.

GESTIÓN POR / DE PROCESOS

Procesos Clave

- Son procesos clave aquellos que están intrínsecamente relacionados con la consecución de las prioridades / objetivos estratégicos de la organización.



Procesos prescritos por el modelo

- Formular política y estrategia
- Gestionar clientes
- Diseñar y desarrollar productos y servicios
- Producir, distribuir y dar servicios
- Gestionar las personas
- Gestionar resto de procesos

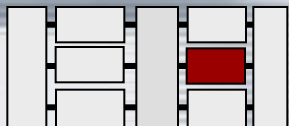
CLASIFICACION

- ✚ **OPERATIVOS**: ligados directamente con la realización del producto o la prestación del servicio.
- ✚ **DE APOYO**: dan soporte a los operativos, como la relativos a la gestión de los recursos.
- ✚ **GESTIÓN O ESTRATEGICOS**: procesos vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección, y principalmente al largo plazo.

GUIA PARA LA IMPLANTACIÓN DE UN PROCESO

- Constitución del equipo de proceso
- Definición del proceso:
 - Definir la Misión
 - Delimitar el proceso
 - Definir relación con los objetivos estratégicos
 - Dibujar el proceso
 - Establecer las relaciones con clientes externos, otros procesos, proveedores.
- Establecer indicadores
- Implantar el proceso





Criterio 6 – Resultados en los Clientes

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



Criterio 6 – Resultados en los Clientes

- **Medidas de percepción**, referidas a la percepción que tienen los clientes de la organización, y se obtienen, por ejemplo, de las encuestas a clientes, grupos focales, clasificaciones como proveedores, felicitaciones y reclamaciones.
- **Indicadores de rendimiento**, que son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar su rendimiento, así como para anticipar la percepción de sus clientes externos.

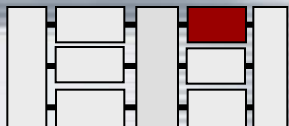


Resultados en clientes

Medidas de Percepción

Según el objeto de la organización, las medidas que hacen referencia a la percepción de la organización por parte del cliente pueden hacer referencia a:

- La imagen general:
 - Accesibilidad
 - Comunicación
 - Flexibilidad
 - Capacidad de respuesta
- Productos y servicios:
 - Calidad
 - Valor
 - Fiabilidad
 - Innovación en el diseño
 - Entrega
 - Perfil medioambiental
- Ventas y servicio posventa:
 - Capacidad y conducta de las personas de la organización
 - Asesoramiento y apoyo
 - Publicaciones para el cliente y documentación técnica
 - Tratamiento de quejas y reclamaciones
 - Formación sobre el producto
 - Tiempo de respuesta
 - Apoyo técnico
 - Garantías
- Fidelidad:
 - Intención de comprar nuevamente
 - Voluntad de comprar otros productos y servicios de la organización



Criterio 7 – Resultados en las personas

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



Criterio 7 – Resultados en las personas

- **Medidas de percepción**, referidas a la percepción de la organización por parte de las personas que la integran, y se obtienen, por ejemplo, de encuestas, grupos focales, entrevistas y evaluaciones del desempeño estructuradas.
- **Indicadores de rendimiento**, que son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento de las personas que la integran, así como para anticipar sus percepciones.

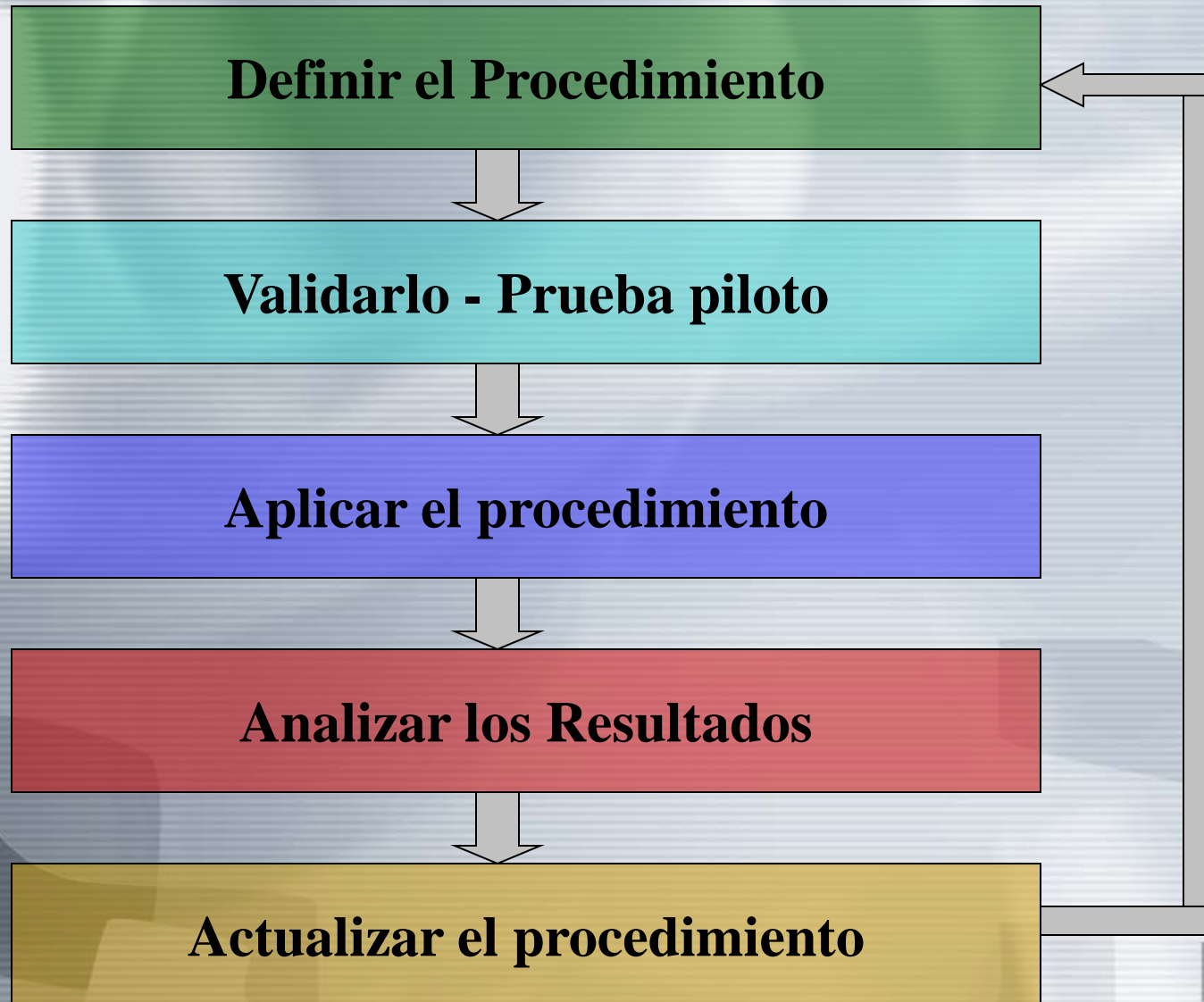
Resultados en personas

- **Medidas de percepción**, referidas a la percepción de la organización por parte de las personas que la integran, y se obtienen, por ejemplo, de encuestas, grupos focales, entrevistas y evaluaciones del desempeño estructuradas.

Información- comunicación
Delegación y asunción de responsabilidades
Implicación de los trabajadores
Liderazgo
Reconocimiento
Política y Estrategia, Valores, Misión, Visión
Condiciones de empleo
Condiciones de trabajo
Seguridad del puesto de trabajo
Salarios y beneficios
Relaciones entre personas
Política e impacto medio ambiental

Resultados en las Personas

El Proceso de Medición

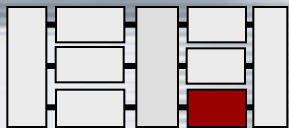


Resultados en personas

- **Indicadores de rendimiento**, que son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento de las personas que la integran, así como para anticipar sus percepciones.

Áreas	Aspectos	Ejemplos de indicadores
Entorno físico	Ergonomía. Movimientos innecesarios. Orden y limpieza. Iluminación. Prevención de accidentes.	Número de accidentes al año. Número de accidentes graves (con hospitalización) al año. Medidas implantadas de seguridad e higiene en el trabajo. m2 por persona.
Formación	Formación técnica y en Gestión de Calidad Total. Reciclaje.	Horas de asistencia voluntaria a cursos de formación. Número de cursos realizados. Gasto efectuado en formación. Cumplimiento del plan de formación. Número de horas dedicadas.

Áreas	Aspectos	Ejemplos de indicadores
Implicación de la plantilla	Equipos de Mejora. Sugerencias.	Número de grupos creados. Horas anuales dedicadas a los grupos. Porcentaje de empleados que pertenecen a a algún grupo. Grado de asistencia a las reuniones. Número de soluciones implantadas. Número de sugerencias anuales. Número de consultas de personal recibidas.
Actitud	Empatía hacia el cliente.	Número de quejas por maltrato al cliente.
Reconocimiento	Desarrollo de carreras profesionales. Menciones.	Porcentaje de promociones internas sobre nuevos puestos. Número de empleados que reciben menciones o premios.



Criterio 8 – Resultados en la Sociedad

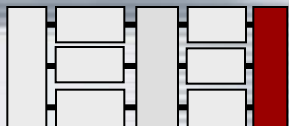
- Qué logros está alcanzando la organización en la sociedad, a nivel local, nacional e internacional



Criterio 8 – Resultados en la Sociedad

- **Medidas de percepción**, referidas a la percepción de la organización por parte de la sociedad, y se obtienen, por ejemplo, de encuestas, informes, reuniones públicas, representantes sociales y autoridades gubernativas.
- **Indicadores de rendimiento**, que son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar su rendimiento, así como para anticipar las percepciones de la sociedad.





Criterio 9 – Resultados Clave

- Qué logros está alcanzando la organización en relación al rendimiento planificado.

Criterio 9 – Resultados Clave

- **Resultados clave del rendimiento**, que son las medidas de los resultados clave planificados, dependientes de los objetivos de la organización
- **Indicadores clave del rendimiento**, que son medidas operativas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar los probables resultados clave de su rendimiento

Resultados Clave

- **Indicadores clave del rendimiento, que son medidas operativas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar los probables resultados clave de su rendimiento. Serían los indicadores explicativos de los resultados clave.**
- Serían de dos tipos:
 - Económico / Financiero: tesorería, costes de mantenimiento, ...
 - No económicos: rendimiento de los procesos (reducción de costos, tiempos de duración), recursos externos (reducciones de precios), edificios, equipos, materiales (rotación de inventarios, defectos), tecnología (innovaciones, patentes).