

CONCEPTOS FUNDAMENTALES DEL MODELO EFQM DE EXCELENCIA



CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE LA EXCELENCIA

Para alcanzar una gestión excelente el modelo EFQM 2013 propone los siguientes conceptos, que son base y pilares para un crecimiento sostenido.

Los conceptos no solo permiten precisar un lenguaje coloquial común en el Torremar, sino además que socializándolo entre los distintos grupos de personas, se consolida una cultura de excelencia.

Junto con el conocimiento del **Modelo** y del **Esquema Lógico REDER**, conforman los tres componentes más importantes que asegurarán una adecuada implementación y utilización para seguir avanzando en el camino de la Calidad Total.



Calidad y Mejoramiento Institucional



Calidad y Mejoramiento Institucional

AÑADIR VALOR A LOS CLIENTES

Las organizaciones excelentes añaden constantemente valor para los clientes comprendiendo, anticipando y satisfaciendo necesidades, expectativas y oportunidades.

En la práctica, las organizaciones excelentes:

- Saben quiénes son sus distintos **grupos de clientes**, tanto los que ya existen como los potenciales, y anticipan sus distintas necesidades y expectativas.
- **Transforman las necesidades**, expectativas y los potenciales requisitos en propuestas de valor atractivas y sostenibles para clientes actuales y potenciales.
- 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.

CREAR UN FUTURO SOSTENIBLE

Las 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.

En la práctica, 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.
- **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** social, ambiental y económica (“Personas, Planeta y Beneficios”) a la hora de equilibrar los imperativos –a veces en conflicto- que afrontan.
- Animan 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**, servicio 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.

DESARROLLAR LA CAPACIDAD DE LA ORGANIZACIÓN

Las organizaciones excelentes incrementan sus capacidades gestionando el cambio de manera eficaz dentro y fuera de ellas.

En la práctica, las organizaciones excelentes:

- **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.

APROVECHAR LA CREATIVIDAD Y LA INNOVACIÓN

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.

En la práctica, las organizaciones excelentes:

- 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.

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.

En la práctica, las organizaciones excelentes tienen líderes que:

- 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.
- 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.
- 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 reconocen de manera generalizada por su habilidad para identificar y responder de forma eficaz y eficiente a oportunidades y amenazas.

En la práctica, las organizaciones excelentes:

- 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.
- Establecen 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 GRACIAS AL TALENTO

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.

En la práctica, las organizaciones excelentes:

- 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.
- Favorecen el desarrollo de la organización promocionando los **valores compartidos**, un comportamiento responsable y ético y una cultura de confianza y transparencia.
- Desarrollan las **habilidades y competencias** de las personas para asegurar su futura movilidad y capacidad de empleo.
- Animam 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.

MANTENER EN EL TIEMPO RESULTADOS SOBRESALIENTES

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.

En la práctica, 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 constantemente 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.