

LO BÁSICO EN GESTIÓN EXCELENTE

- Qué se entiende por gestión excelente
- Modelo Efqm en tres pinceladas
- ¿Por donde empezamos, si decidimos implantar EFQM?
- ¿Quién lidera el proyecto de implantación?
- ¿Cuanto tiempo se requiere para su implantación?
- ¿Que certificado acredita la excelencia en mi empresa?
- ¿A quién va dirigido GuiadelaCalidad?
- ¿Qué permite GuiaDeLaCalidad?
- ¿Como motivar a las personas de mi empresa?
- ¿Por qué puede fallar el proceso de Gestión excelente?

■ ¿Que se entiende por Calidad Total, calidad en la gestión?

Filosofía, cultura, sistema de organización. Estrategia o estilo de dirección de una empresa, según la cual todas las personas se forman, practican y fomentan la mejora continua y la satisfacción de los grupos de interés.

La calidad en la gestión, engloba a todas las actividades de la empresa de una forma no limitativa; hace referencia a un marco amplio orientado a satisfacer a todas las partes de una empresa.

En definitiva un avance sobre las prácticas de gestión más tradicionales.

■ Modelo Efqm en tres pinceladas

➤ **Objetivos**

Detección de puntos fuertes y áreas de mejora.

Diseño y desarrollo continuo de planes y acciones de mejora que aseguren entre otros, buenos resultados y ventajas competitivas.

➤ **Motor del Modelo.**

Investigar al cliente (SATISFACCION)

Gestión por procesos (MEJORA CONTINUA)

Trabajo en equipo (PARTICIPACION DE TODOS)

Liderazgo sólido.

➤ **Base del modelo: AUTOEVALUACION**

Realizamos un examen global y sistemático de mi organización y la comparamos con un modelo de excelencia empresarial (empresa puntera).

Cuando hemos realizado varias autoevaluaciones, es interesante contrastar su diagnóstico con una evaluación externa.

■ ¿Por donde empezamos, si decidimos implantar EFQM?

"Si el terreno no está preparado, mejor no plantar".

Resulta imprescindible a la hora de tomar la decisión de iniciar este proceso, el interés y la total involucración por parte de la Dirección de la empresa. **(Los líderes los primeros en dar ejemplo).**

La excelencia en la gestión trata precisamente de las actividades y responsabilidades de la Dirección, es decir como gestionar tu organización

Sin ello será difícil involucrar al mayor número de personas y conseguir resultados positivos.

■ ¿Quien lidera el proyecto de implantación?

"No ponga nada en marcha, si no hay alguien que lo domina"

Lo enfocamos desde tres puntos de vista:

El primero, la Dirección mediante su compromiso claro y decidido, dando ejemplo a todos los demás.

El segundo, una persona /s que esté formada y preparada en el Modelo. En el inicio, definición y desarrollo del proyecto, será una figura clave para su éxito. Si no se cuenta con este perfil en la empresa, será necesario impartir formación en esta disciplina. Esta persona puede tener el perfil de "evaluador" del modelo EFQM.

El tercero, todos tenemos la capacidad de ir cambiando las prácticas de gestión en nuestra área de responsabilidad.

■ ¿Cuánto tiempo se requiere para su implantación?

¿Implantación?, el modelo EFQM se utiliza como herramienta de diagnóstico de la organización.

Todo depende de la complejidad de la empresa, de sus procesos, de sus objetivos y sobre todo de la importancia, dedicación y recursos que se le asigne al proyecto.

Desde GuiaDeLaCalidad motivamos a que la estructura del proyecto se desarrolle entre 12-15 meses para prepararse al Premio de Excelencia. Cada comunidad tiene unas bases específicas para presentarse al Premio en excelencia.

■ ¿Que certificado acredita la excelencia en mi empresa?

Lo primero que hay que resaltar es que el modelo Efqm no es prescriptivo, sino de aplicación voluntaria, por lo que no hay ningún requisito de carácter contractual. Son los criterios definidos en la estructura del modelo los que permiten conocer el grado de excelencia en la gestión en la que se encuentra su empresa mediante su evaluación.

La Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, otorga un reconocimiento formal, por etapas, en función del nivel de excelencia alcanzado:

Comprometido con la excelencia - Reconocido para la excelencia - **Finalista Europeo** - Premio Europeo - **Ganador Premio Europeo a la calidad**.

Otras organizaciones como Euskalit gestionan la concesión de la Q de plata / oro (400 - 500 puntos en la evaluación externa del modelo EFQM).

■ ¿A quién va dirigido GuiadelaCalidad?

GuiadelaCalidad es una herramienta cuyo principal objetivo es **proporcionar un apoyo**, especialmente dirigido a las personas que directamente se van a ocupar del proceso de mejora continua dentro de la empresa.

Se parte de la base que en la organización la mayoría de las personas están especialmente comprometidas o en proceso de adaptación.

Con GuiaDeLaCalidad obtendrá:

- **Formación en el modelo EFQM**
- **Metodología de implantación**
- **Resultados**

■ ¿Qué permite GuiaDeLaCalidad?

➤ Entender que es EFQM.

Para qué sirve

Cómo me ayuda

Recomendaciones antes de empezar

➤ Saber por donde se empieza

Dónde está el inicio y el final

Qué tengo que hacer período a período

➤ Organizar su puesta en marcha

Qué hacer – Cómo hacer

➤ Evaluar cómo va la empresa en su camino hacia la excelencia

■ ¿Como motivar a las personas de mi empresa?

Informándoles y haciéndoles comprender:

➤ ¿Por qué se van a efectuar los cambios?

➤ ¿Qué necesidades de la organización los impulsan?

➤ ¿Qué se espera de ellos, en el desarrollo del proyecto?

➤ Ofreciendo todo tipo de información para superar la incertidumbre inicial:

- Objetivo inicial
- A qué estamos dispuestos
- Objetivos a M/P
- Como va a afectar

■ ¿Por qué puede fallar la aplicación del modelo y no obtener los resultados esperados?

Estar “excesivamente” implicado en mejorar los rendimientos internos y “olvidarse” de la orientación al cliente, de los posibles cambios del mercado o de las innovaciones tecnológicas.

El cliente puede llegar a percibir que nuestros productos están desfasados, por debajo de las prestaciones de los de la competencia.

Contentarse con ofrecer un producto sin defectos, y no atender a ningún otro requisito.

Quizás no hace mucho era una meta que te abría las puertas del mercado, ahora es algo que simplemente se considera normal. El mercado te catalogará por el valor añadido que les ofreces que es lo que te diferenciará de la competencia.

➤ **No disponer de un sistema de documentación ágil y sencillo** que nos permita controlar de una manera “suficiente” todo el proceso, en definitiva si nos “ahogamos” en papeleo muchas veces ineficaz y repetitivo.

➤ **Iniciar el proceso y “delegarlo” en lugar de asumirlo y considerarlo cuestión de todos** los trabajadores de la empresa.

Si estamos insistiendo en que la aplicación del modelo es vital para la empresa, entonces la responsabilidad debe caer en todos (empleados capacitados, clientes informados, dirección comprometida) , y que llegue a ser la “estrategia” de cualquier ámbito en la empresa.

La aplicación del modelo no supone un cambio organizativo.

Seguimos trabajando de la misma manera y no se fomenta, una colaboración interdepartamental (procesos), la incorporación de clientes y proveedores, formulación de equipos con competencias... aunque estos cambios puedan ser duros y algunas veces dolorosos.

Si no reconocemos el trabajo y la aportación de todos y cada uno de los trabajadores, si no consideramos la importancia que tienen “las personas” en la empresa.

Considerar a los clientes y proveedores como “colaboradores” a largo plazo.

Con ellos es importante:

una relación basada en la confianza

compartir datos, problemas, ideas, soluciones

Exigir resultados “inmediatos” a todo el proceso que debe ser ordenado, sencillo, incluso hasta lógico, pero que lleva su tiempo para asentarlo.

La aplicación del modelo suponga **crear una estructura que nos “encorsete”** que nos prive de nuestro espíritu innovador, creativo, en definitiva que caigamos en la rutina sin ningún afán de mejora continua, de ser mejores que nuestros competidores.

