



Modelo Europeo de Calidad
EFQM

UD 12

Modelo Europeo de Calidad: EFQM

ÍNDICE:

1. DIMENSIONES CRÍTICAS DE UNA GESTIÓN EXCELENTE

2. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES EN UN PLAN DE GESTIÓN EXCELENTE

2.1 CONSEJO DE EXCELENCIA

2.1.1 PRIMER DIRECTIVO

2.1.2 ACTIVISTA / CATALIZADOR

2.1.3 FACILITADOR DEL PROCESO DE IMPLANTACIÓN

2.1.4 IMPULSOR DE LA GESTIÓN EXCELENTE

2.1.5 PERSONAS DE APOYO

2.1.6 MIEMBROS DE EQUIPOS DE TRABAJO Y SUS LÍDERES

2.1.7 FACILITADOR DE EQUIPOS DE TRABAJO

2.1.8 GERENTES

2.1.9 TODOS LOS COLABORADORES

3 PLAN DE GESTIÓN EXCELENTE

3.1 ESQUEMA DE UN PLAN DE GESTIÓN EXCELENTE (NIVEL I)

4. OBSTACULOS A LA IMPLANTACIÓN

4.1 LIDERAZGO

4.2 PERSONAS

4.3 SISTEMAS

5. IMPLANTACIÓN:

5.1 REQUISITOS PREVIOS

5.2 FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES EN LA FASE DE COMPROMISO

5.3 DURACIÓN Y RECURSOS

5.4 RETOS A AFRONTAR**5.5 CUANDO PASAR A LA SIGUIENTE FASE****6 PREPRACIÓN****6.1 REQUISITOS PREVIOS****6.2 FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES****6.3 DURACIÓN Y RECURSOS****6.4 RETOS A AFRONTAR****6.5 CUANDO PASAR A LA SIGUIENTE FASE****7 INICIO****7.1 REQUISITOS PREVIOS****7.2 FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES****7.3 DURACIÓN Y RECURSOS****7.4 RESTOS A AFRONTAR****7.5 CUANDO PASAR A LA SIGUIENTE FASE****8. DESPLIEGUE****8.1 REQUISITOS PREVIOS****8.2 FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES****8.3 DURACIÓN Y RECURSOS****8.4 RESTOS A AFRONTAR****8.5 CUANDO PASAR A LA SIGUIENTE FASE****9 INTEGRACIÓN****9.1 REQUISITOS PREVIOS****9.2 FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES****9.3 DURACIÓN Y RECURSOS****9.4 RESTOS A AFRONTAR****9.5 CUANDO PASAR A LA SIGUIENTE FASE**

1. DIMENSIONES CRÍTICAS DE UNA GESTIÓN EXCELENTE

Los ocho principios de gestión excelente se agrupan en cuatro dimensiones básicas que son consideradas críticas a la hora de integrar la excelencia en la gestión empresarial de una organización, y que se recogen en la siguiente tabla:

DIMENSIONES	ASPECTOS A REFORZAR
LIDERAZGO	<ul style="list-style-type: none"> -Demostrar su liderazgo actuando como modelos de referencia. -Proporcionar una infraestructura de apoyo a la implantación. -Planificar el desarrollo de un sistema de gestión para la organización. -Asegurar una estrategia de comunicación multidireccional con recursos y herramientas. -Evaluar el desempeño de la organización y planificar las acciones de mejora.
PERSONAS	<ul style="list-style-type: none"> -Implicar y apoderar a todos los colaboradores. -Uso de equipos de trabajo como método sistemático de abordar cualquier mejora. -Fomentar una cultura que favorezca y consolide la gestión excelente. -Desarrollar sistemas de reconocimiento y recompensa que apoyen la gestión excelente. -Proporcionar a todos los colaboradores, formación en excelencia en gestión.
SISTEMAS	<ul style="list-style-type: none"> -Foco en alianzas con clientes y suministradores. -Identificar los procesos críticos. -Diseñar cada proceso para satisfacer o entusiasmar -Medir los procesos. -Mejorar los procesos de forma permanente.
RESULTADOS	<ul style="list-style-type: none"> -Medir la percepción que los clientes, colaboradores y sociedad en general tienen de la organización. -Establecer indicadores internos de rendimiento de la organización y en relación a clientes, personas y sociedad y medir regularmente. -Determinar cuáles deben ser los denominados resultados clave de la organización. -Determinar los indicadores internos clave en el rendimiento de la organización y medir regularmente. -Comparar los resultados propios con los de otras organizaciones.

VOLVER

2. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES EN UN PLAN DE GESTIÓN EXCELENTE

Las funciones y responsabilidades de las personas involucradas en el proceso de implantación de gestión excelente en una organización, se detallan a continuación:

2.1 CONSEJO DE EXCELENCIA

El Consejo de Excelencia consistirá normalmente de 8 a 12 miembros, incluyendo el primer directivo y otros altos directivos influyentes que sean capaces de sacar adelante las iniciativas adoptadas, que asuman responsabilidad por el éxito de la organización y que como miembros del Consejo de Excelencia asuman responsabilidad por el éxito de la implantación de la gestión excelente. Los miembros del Consejo deberían haberse involucrado en el proceso de aprendizaje, evaluación y en la decisión de las tareas de la fase Compromiso.

Como núcleo de la actividad de implantación de la gestión excelente, el Consejo dirige, supervisa, delega (cuando ello sea apropiado) y evalúa las actividades de implantación. También sirve de referencia en cuanto a principios y comportamientos a seguir. La operativa del Consejo así como el comportamiento de sus miembros establecerán las expectativas de la organización con relación a la excelencia en vuestra organización.

Para el final de la fase Integración, el Consejo de Excelencia y su estructura colateral será absorbida por las estructuras operativas y de dirección de vuestra organización.

Secundado por el personal adecuado, el Consejo de Excelencia:

1. Planifica y ejecuta las actividades de las cinco fases de la implantación de la gestión excelente.
2. Asigna responsabilidades para los aspectos clave del plan de apoyo.
3. Realiza una permanente evaluación del proceso de implantación.
4. Prioriza y reajusta actividades y eventos de forma permanente.
5. Elimina obstáculos y resuelve los conflictos más serios que puedan impedir el éxito de todo el esfuerzo de implantación.
6. Actúa individualmente y como grupo como puntos de referencia para la organización, demostrando su compromiso y liderazgo a través de sus acciones diarias y sus decisiones.
7. Asegura que los planes y esfuerzos de implantación sean comunicados a toda la organización.
8. Asegura que la formación de los participantes en la implantación se realiza adecuadamente a todos los niveles.
9. Fomenta el desarrollo y despliegue de equipos de trabajo como una forma eficaz y consistente de lograr alcanzar los objetivos.
10. Apoya las mejoras. Mide resultados. Reconoce y recompensa a personas, equipos y grupos que alcancen sus objetivos.
11. Establece mecanismos de medición, estandarización e institucionaliza los cambios (políticas, procedimientos, procesos).
12. Asegura que los esfuerzos de implantación vayan alineados e integrados con las actividades de planificación de la organización.

13. Planifica y ejecuta su propia autodisolución y la de la infraestructura de implantación durante la fase de Integración.

VOLVER

2.1.1 PRIMER DIRECTIVO

Como miembro del Consejo de Excelencia, vuestro Primer Directivo es responsable de toda la actividad del Consejo de Excelencia. Para que tenga éxito vuestro esfuerzo de implantación, el Primer Directivo debe extender sus actividades más allá de la delegación, exhortación y respaldo e incluir:

1. Permanecer al frente de la organización en términos de conocimientos y habilidades que es necesario con la gestión excelente.
2. Ejemplarizar comportamientos deseados tales como: escucha activa, coaching, reconocimiento y respaldo hacia los miembros de su comité de dirección, el Consejo de Excelencia y otros empleados. Se involucra personalmente en distintos proyectos de mejora.
3. Asegurar que todo el esfuerzo de implantación está centrado en las necesidades y expectativas del cliente.
4. Permanentemente repasar con las personas la visión, misión y objetivos.
5. Identificar y dirigir a los miembros del Consejo de Excelencia y a los Facilitadores del Proceso de Implantación.
6. Ayudar a poner en marcha y apoyar los esfuerzos de implantación.
7. Fomentar condiciones que favorezcan el cambio y mantener a los distintos directivos y gerentes implicados en los necesarios cambios a llevar a cabo.
8. Responsabilizarse de la evaluación y de los resultados del cambio.

VOLVER

2.1.2 ACTIVISTA / CATALIZADOR

El Activista/Catalizador es una persona con conocimientos sobre excelencia en gestión y comprometida con la implantación de una gestión excelente en vuestra organización. Esta persona, que puede ser un alto directivo, un director de calidad u otro directivo influyente, tiene habilidades, conocimientos y recursos para apoyar, provocar y centrar al comité de dirección en la necesidad de tomar postura en relación con el proceso de Compromiso e implantación posterior.

VOLVER

2.1.3 FACILITADOR DEL PROCESO DE IMPLANTACIÓN

El Facilitador del Proceso de Implantación es seleccionado por el comité de dirección para ofrecer apoyo y conocimientos al Consejo de Excelencia.

En algunos casos esta persona podría estar funcionando ya como el Activista/Catalizador de vuestra organización. El Facilitador estará dedicado a tiempo completo a la implantación hasta el momento en que se haya consolidado la fase de Integración.

El Facilitador tiene dos tareas primordiales: ofrecer conocimientos de procesos de implantación al Consejo de Excelencia y guiar el despliegue de la gestión excelente dentro de vuestra organización y fuera de ella. Para ejecutar estas tareas el Facilitador tratará

con equipos, grupos y personas para mejorar los procesos y apoyar en el cambio de la organización.

Ayudará a identificar las mejores oportunidades dentro de la organización para aplicar la gestión excelente y ayudará a seleccionar los métodos y herramientas más adecuados para cada proceso de implantación. El objetivo de la persona en esta función es desaparecer de ella ayudando a la organización a que sea ella misma autosuficiente.

El Facilitador del Proceso de Implantación:

1. Ayuda al Consejo de Excelencia a desplegar la gestión excelente por toda la organización.
2. Propone acciones para la implantación y para favorecer el entorno de excelencia.
3. Actúa como consultor, asesor y facilitador interno para las funciones o unidades de negocio de vuestra organización.
4. Facilita la integración de los distintos elementos de la excelencia en el proceso de planificación y presupuesto asociado.
5. Proporciona su opinión acerca del progreso en la implantación y traslada asuntos objeto de análisis al Consejo de Excelencia. Propone ajustes a la estrategia general cuando lo considera necesario.
6. Puede convertirse en la conciencia del Consejo de Excelencia.
7. Reporta éxitos que puedan ser trasladados al resto de la organización para su aplicación. Publica y explica los planes de la organización tanto dentro como fuera de ella.
8. Actúa de interconexión entre las diferentes unidades, con las distintas iniciativas de calidad en la organización y con la comunidad externa a través de alianzas y pertenencia a asociaciones profesionales.
9. Introduce la siguiente generación de conceptos sobre gestión excelente basándose en las mejores prácticas localizadas por medio de benchmarking con otras organizaciones.

VOLVER

2.1.4 IMPULSOR DE LA GESTIÓN EXCELENTE

Un Impulsor es un alto directivo que pertenece al Consejo de Excelencia e impulsará el proceso de implantación, manteniendo al Consejo en la senda trazada a pesar de las dificultades que irán apareciendo. Poseerá una visión clara de lo que la organización podrá alcanzar con la gestión excelente y no resultará nada fácil desalentarle y apartarle de su visión. Esta persona centrará y motivará al Consejo de Excelencia a medida que este se mueva a través de las distintas tareas de implantación. Poseerá grandes cualidades de persuasión y normalmente será capaz de influir en los reticentes.

El Impulsor podrá también actuar como la conciencia del Consejo de Excelencia. Este papel puede ser formal e informal, pero la persona al frente será alguien que comprenda las fortalezas y debilidades de la organización y que sea respetado por su credibilidad por la alta dirección.

VOLVER

2.1.5 PERSONAS DE APOYO

Las personas de apoyo se centrarán en áreas específicas de la implantación, tales como formación, reconocimiento y recompensas. En muchos casos las personas pertenecerán a funciones existentes ya en vuestra organización. Su responsabilidad será planificar y ejecutar el plan de apoyo en áreas específicas. El Consejo de Excelencia podrá ejecutar, coordinar y proporcionar apoyo para llevar a cabo este trabajo.

El personal de apoyo deberá estar formado en excelencia en gestión de manera que el trabajo que ellos hagan en sus áreas funcionales sea consistente con las prácticas y principios de la gestión excelente.

VOLVER

2.1.6 MIEMBROS DE EQUIPOS DE TRABAJO Y SUS LÍDERES

Bajo la supervisión del Consejo de Excelencia, los primeros miembros de equipos serán seleccionados o presentados voluntariamente para ejecutar proyectos de mejora con alta prioridad. En fases posteriores de implantación, el número de equipos se multiplicará a medida que los colaboradores se vayan sumando a los distintos equipos que se vaya creando.

Los primeros equipos serán responsables de la mejora de procesos. En las fases de Despliegue e Integración, los equipos se incorporarán a procesos de diseño, gestión y mejora continua. Llegará un momento en que sean algo críticos en la forma de hacer las cosas en vuestra organización.

Los miembros de equipos de trabajo serán responsables de trabajar por equipos, de desarrollar habilidades específicas para ello, de utilizar el proceso de trabajo de forma eficaz y eficiente y de abordar problemas reales de la organización, en sus aspectos operativo y de calidad.

VOLVER

2.1.7 FACILITADOR DE EQUIPOS DE TRABAJO

El Facilitador de Equipos de Trabajo apoyará a los nuevos equipos que se irán creando a medida en que estos lo hagan. Este Facilitador asistirá a las reuniones, asesorará a los miembros del equipo y a sus líderes para lograr dinámicas de grupo eficaces, para utilizar herramientas útiles en la resolución de problemas y coordinará con el Consejo de Excelencia, la gente de apoyo a equipos y con los otros equipos de mejora. El Facilitador también coordinará la comunicación entre equipos y a través de toda la organización. En la fase de Integración, el Facilitador desaparecerá a medida de que el trabajo en equipos se vaya convirtiendo en la forma habitual de trabajar y conseguir resultados en la organización.

VOLVER

2.1.8 GERENTES

Aunque el Primer Directivo y el Consejo de Excelencia tengan un papel activo en la planificación y liderazgo de toda la implantación, otros directivos y sus respectivos equipos de gestión compartirán responsabilidades siempre que sean involucrados en la implantación. Todos los gerentes serán formados y estarán comprometidos con los principios, prácticas y comportamientos requeridos en un entorno de gestión excelente. Los gerentes asegurarán que la mejora continua y la satisfacción del cliente son objetivos fundamentales en sus respectivos equipos de gestión. Fomentarán la acción por equipos y el uso de herramientas básicas de la calidad. Con respecto a sus equipos de colaboradores, el papel de los gerentes consistirá en contribuir a su desarrollo y apoyar su implicación y el espíritu emprendedor. Los clientes de un gerente no son sólo los clientes de la organización sino también su propio equipo de colaboradores.

VOLVER

2.1.9 TODOS LOS COLABORADORES

Con el anuncio del plan de implantación, cada colaborador comenzará a participar en dicho proceso. Todos los colaboradores deberán determinar su propio interés individual y colectivo así como el de la organización en la implantación de la gestión excelente. Los colaboradores son responsables de participar en las actividades de mejora tanto en equipos como individualmente, de participar en el proceso de planificación de mejoras y de apoyar la ejecución del plan de implantación.

TABLA DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES				
	T1	T2	T3	T4
▪ Primer Directivo.....	R	R	R/A	R
▪ Altos Directivos.....	R	R	R	R
▪ Impulsor del proceso.....	A	A	A	A
▪ Activista / Catalizador.....	S	S	S	S
▪ Facilitador Proceso Implantación.....	--	--	--	I

R: Es quien ostenta la responsabilidad de asegurar que la tarea es realizada bien por las personas designadas.

S: Proporciona apoyo al grupo o individuo responsable de realizar la tarea, participando activamente en la ejecución de la misma u ofreciendo conocimientos requeridos, información y/o recursos.

I: Está informado, o deberá estar informado del trabajo y de los resultados de las tareas finalizadas.

A: Aprueba el trabajo y los resultados de las tareas finalizadas.

T: Tarea.

VOLVER

3 PLAN DE GESTIÓN EXCELENTE

3.1 ESQUEMA DE UN PLAN DE GESTIÓN EXCELENTE (nivel I)



Toda organización debe plantearse la definición de su *misión*, de su propósito o la razón de su existir: qué hace, para quién y por qué lo hace.

Igualmente debe desarrollar la *visión*, una declaración sobre cómo desea ser vista en 5 años, que se convertirá en un objetivo a lograr entre todos. La organización también exigirá desarrollar mediciones que permitan determinar la evolución y el éxito final. Igualmente, debe establecer los *valores* o principios guía en las decisiones de la organización y necesarios para alcanzar su visión. Finalmente, es sumamente importante marcarse *objetivos* para centrar los esfuerzos a realizar y de este modo obtener los resultados que la organización desea, influidos por las expectativas de los grupos de interés, y por las comparaciones con otras organizaciones consideradas de rendimiento excelente.

El siguiente paso es establecer de qué modo se van a alcanzar los objetivos fijados, a través de proyectos, tareas e iniciativas, previamente priorizadas.

Una vez establecidos, se espera tener resultados medibles a 12 meses vista.

El Consejo de Excelencia ensambla las distintas partes del Plan Gestión Excelente (misión, visión, valores, objetivos, prioridades, estrategias, tácticas y proyectos), todavía en borrador para revisión por la organización.

El Consejo de Excelencia distribuye el borrador para solicitar opinión y comentarios a todas las áreas de la organización.

Finalmente, en respuesta a la opinión solicitada, vuestro primer Plan Gestión Excelente anual es revisado por el Consejo de Excelencia, y completado.

VOLVER

4. OBSTACULOS A LA IMPLANTACIÓN

El reto más relevante en esta fase es lograr implicar a la organización, objetivo que se verá favorecido por la capacidad de persuasión y motivación del Impulsor de gestión excelente.

A lo largo de esta fase, tendréis que tomar decisiones acerca de la rapidez en cada una de las tareas:

Si se acortan los plazos de realización, la amplitud y profundidad del aprendizaje así como la evaluación serán superficiales, y las decisiones se habrán tomado prematuramente.

Si se conceden márgenes muy amplios, el interés y la atención dedicadas se podrían ir desvaneciendo y se corre el riesgo de perder la adhesión de algunos directivos clave.

Es un primer paso en el aprendizaje de una materia compleja y que exige, por tanto, un compromiso de formación y mejora permanentes, y que se potencia cuando el equipo líder es capaz de compartir sus hallazgos, inquietudes y dudas.

Otro reto a afrontar es la resistencia a tomar una decisión de compromiso con la gestión excelente por parte de las organizaciones, manifestada de muchas formas:

Sugerencias acerca de que “la gestión excelente no funciona, cuesta mucho dinero, o que pasa largo tiempo antes de ver resultados”.

“Demanda mucho apoyo o eso ya lo venimos haciendo”.

“Demanda de datos concretos que demuestren los beneficios para la organización”.

Etc.

Para vencer estas resistencias es fundamental el papel de las figuras del Impulsor del proceso y del Activista/Catalizador, que deben tener como objetivo el lograr y sostener un

compromiso con el proceso, aunque sea finalmente el Consejo de Excelencia quien asuma la titularidad del proceso de implantación.

La siguiente lista de obstáculos o minas subterráneas puede ser útil en vuestras discusiones, acerca de los principios y métodos utilizados con gestión excelente, que tendrán lugar a lo largo de la implantación.

Utilizadla para cristalizar vuestro pensamiento con respecto a la resistencia u oposición que os iréis encontrando a lo largo del camino.

La lista está dividida en tres aspectos que se corresponden con tres de las dimensiones básicas de la gestión excelente. Los distintos elementos no guardan ningún orden en particular.

VOLVER

4.1 LIDERAZGO

- - Delegar la responsabilidad sobre gestión excelente a otros.
- - Quejarse de que vuestro equipo u organización no lleva a cabo gestión excelente, a pesar de que se les ha indicado hacerlo.
- - No alentar optimismo.
- - Carecer de una metodología de implantación de gestión excelente que sea uniforme y esté bien definida.
- - No preocuparse de tener un plan concreto y claro para la implantación.
- - No preocuparse de comprender el alcance total que las dimensiones y actividades gestión excelente tienen.
- - Apoyar gestión excelente porque es políticamente deseable hacerlo.
- - Estructurar gestión excelente sólo como un programa.
- - Permitir que gestión excelente sea vista como una moda.
- - Esperar que gestión excelente se implante el próximo año en doce meses.
- - No aprender los conceptos, herramientas y métodos gestión excelente.
- - No utilizar los conceptos, herramientas y métodos gestión excelente.
- - Imponer una visión en lugar de co-crear una.
- - Permitir que la realidad actual fagocite la visión.
- - Abdicar de tu papel o vuestro papel de líderes y llamarlo apoderamiento (empowerment).
- - Ser impacientes por los resultados.
- - Perseguir, únicamente, una o dos áreas de gestión excelente en lugar de implantar, desplegar e integrar todas las áreas de la organización a medida que vayáis progresando.
- - No asignar tiempo para el aprendizaje y el crecimiento.

VOLVER

4.2 PERSONAS

-  - Echar las culpas y los problemas a otros y a gente de fuera de la organización.
-  - Hablar en términos de “yo” en lugar de “nosotros”.
-  - No señalar el comportamiento o actitudes que no son coherentes con gestión excelente.
-  - Mostrarse reactivo o defensivo cuando la gente os señale actitudes no coherentes con gestión excelente.
-  - No dedicar o asignar tiempo a gestión excelente.
-  - Pensar que implantar gestión excelente será fácil.
-  - Olvidarse del tiempo y energía requeridos para comprender gestión excelente.
-  - Asumir que los demás comparten tu idea de lo que gestión excelente representa.
-  - No valorar los diferentes puntos de vista, habilidades y conocimientos.
-  - Esperar que los demás compartan tus puntos de vista inmediatamente.
-  - Ignorar los equipos en la implantación.
-  - Permitir que los problemas perduren en grupos clave de la implantación tales como el Consejo de Excelencia.
-  - No invertir ni tiempo ni recursos en formación para gestión excelente.
-  - Centrarse en la teoría y no aplicar los métodos.
-  - Centrarse en los métodos y no profundizar en los conceptos.
-  - Temer que gestión excelente no impulsará la creatividad e innovación.
-  - Ignorar qué se necesita hacer para apoyar la aplicación de gestión excelente a la ocupación de cada uno.
-  - Diseñar un sistema de reconocimiento y recompensa que no esté inspirado en gestión excelente.
-  - Gestionar un proceso de reconocimiento y recompensa de manera ambigua e incoherente.
-  - Reconocer y recompensar actitudes incoherentes con gestión excelente.
-  - Recompensar al apagafuegos y no al que los previene.
-  - Reprimir a aquéllos que asuman riesgos.
-  - Penalizar a aquéllos que asuman riesgos y fallen.

VOLVER

4.3 SISTEMAS

- - Ubicar gestión excelente en la trastienda hasta que resolváis los “problemas importantes”.
- - Evitar pensar en los clientes.
- - No identificar procesos críticos.
- - Establecer objetivos gestión excelente poco claros.
- - Evitar la estandarización o procedimentación.
- - Establecer mediciones que no reflejen las necesidades de los grupos de interés.
- - No medir.
- - Medir demasiado.
- - Evitar documentar y comunicar las mejoras y los resultados en procesos.
- - No evaluar los procesos de forma coherente.
- - No considerar la causa-raíz de los problemas.
- - No confiar que las personas sean capaces de mejorar los procesos.

VOLVER

5. IMPLANTACIÓN:

Se designará un equipo líder encargado, por una parte, de aprender aquello que es posible lograr con la cultura de excelencia en gestión, y por otra, de evaluar la organización y determinar en qué situación se encuentra, destacando las áreas fuertes y las de mejora. La distancia entre la realidad de la situación actual y la visión de lo que la organización podría ser, es lo que moverá al equipo líder hacia una decisión de activar y acelerar el cambio.

El compromiso con la implantación llegará normalmente de la creencia individual y colectiva en que una gestión excelente presenta valor y beneficios tanto para la organización como para las personas que la integran.

La primera demostración del compromiso de la organización, consistirá en una acción clara e inequívoca, por parte de los altos directivos, que pruebe su apuesta por la gestión excelente. Todas las acciones de la organización se apoyarán en lo que los altos directivos digan y hagan para demostrar su compromiso.

VOLVER

5.1 Requisitos previos

Para iniciar esta primera fase del proceso de implantación, es preciso que la organización haya tomado conciencia de que se encuentra ante una o más de las situaciones descritas en la Introducción de la Descripción General y que se recuerdan a continuación:

Presencia de problemas recurrentes en la organización.

Necesidad de satisfacer las crecientes expectativas de los clientes.

Obtención de un mayor rendimiento a los esfuerzos e inversión en la utilización de metodologías y herramientas de calidad.

Mejora del posicionamiento competitivo en el sector.

Reducción continuada de los costes.

Aumento sustancial de la rentabilidad exigible o cambios en la naturaleza de la industria en donde operan.

Interés específico por la excelencia en gestión, necesidad de conocer la amplitud y el alcance de la misma.

Esta toma de conciencia es la que despierta el interés en la organización para iniciar el proceso de implantación de la gestión excelente.

VOLVER

5.2 Funciones y responsabilidades en la fase de compromiso

Las funciones y responsabilidades de las personas implicadas en la Fase Compromiso, se describen a continuación:

Primer Directivo, otros Altos Directivos o Directivos Influyentes: son las personas responsables de realizar las tareas establecidas para esta fase. La gestión excelente representa un proceso de cambio sustancial que debe ser entendido en profundidad y asumido por los directivos, por lo que las tareas a realizar no son delegables.

Un Impulsor de Gestión Excelente es un alto directivo que debe crear el ambiente propicio entre todos los Directivos de la organización, para que asuman el compromiso de establecer un Consejo de Excelencia. Deberá ser un miembro respetado e influyente del equipo de la alta dirección con excelentes dotes de persuasión, y que tendrá un mayor protagonismo en las fases posteriores.

Activista/Catalizador: será una persona influyente (directivo o no) comprometida con la implantación de gestión excelente y con las habilidades, conocimientos y recursos necesarios para apoyar y motivar al equipo líder en las tareas propias de la Fase Compromiso.

Su papel en esta fase, se centra en dar apoyo, tanto al equipo directivo como al impulsor del proceso.

Facilitador del Proceso de Implantación: será nombrado por el Comité de Dirección después de que este haya decidido comprometerse con la implantación de la gestión excelente, y en algunos casos, esta persona coincidirá con el Activista/Catalizador. Estará dedicado a tiempo completo durante el proceso de implantación, y cuando la organización pase a la Fase Preparación, esta persona deberá ser informada en detalle de todo el trabajo realizado por el grupo líder y de los resultados conseguidos por el mismo.

En Funciones y Responsabilidades, se proporciona una descripción más detallada del papel de cada una de estas figuras en el desarrollo del proceso de implantación, y de igual modo reflejada en la siguiente tabla:

	T1	T2	T3	T4
▪ Primer Directivo.....	R	R	R/A	R
▪ Altos Directivos.....	R	R	R	R
▪ Impulsor del proceso.....	A	A	A	A
▪ Activista / Catalizador.....	S	S	S	S
▪ Facilitador Proceso Implantación.....	--	--	--	I

R: Es quien ostenta la responsabilidad de asegurar que la tarea es realizada bien por las personas designadas.

S: Proporciona apoyo al grupo o individuo responsable de realizar la tarea, participando activamente en la ejecución de la misma u ofreciendo conocimientos requeridos, información y/o recursos.

I: Está informado, o deberá estar informado del trabajo y de los resultados de las tareas finalizadas.

A: Aprueba el trabajo y los resultados de las tareas finalizadas.

T: Tarea.

VOLVER

5.3 Duración y recursos

El tiempo medio habitual para llevar a cabo esta fase oscila entre los 3 y los 6 meses. Sin embargo, este tiempo puede variar significativamente de una organización a otra.

Durante la realización de esta fase, se estima que las personas involucradas deberían dedicar de un 5 a un 10% de su jornada de trabajo.

El ritmo dependerá en gran medida del tamaño y complejidad de la organización. La determinación con que los distintos directivos aborden este proceso así como el grado de disciplina impuesto, serán también factores determinantes en el tiempo que se necesitará finalmente para completar las diferentes tareas.

VOLVER

5.4 Retos a afrontar

El reto más relevante en esta fase es lograr implicar a la organización, objetivo que se verá favorecido por la capacidad de persuasión y motivación del Impulsor de gestión excelente.

A lo largo de esta fase, tendréis que tomar decisiones acerca de la rapidez en cada una de las tareas:

Si se acortan los plazos de realización, la amplitud y profundidad del aprendizaje así como la evaluación serán superficiales, y las decisiones se habrán tomado prematuramente.

Si se conceden márgenes muy amplios, el interés y la atención dedicadas se podrían ir desvaneciendo y se corre el riesgo de perder la adhesión de algunos directivos clave.

Es un primer paso en el aprendizaje de una materia compleja y que exige, por tanto, un compromiso de formación y mejora permanentes, y que se potencia cuando el equipo líder es capaz de compartir sus hallazgos, inquietudes y dudas.

Otro reto a afrontar es la resistencia a tomar una decisión de compromiso con la gestión excelente por parte de las organizaciones, manifestada de muchas formas:

Sugerencias acerca de que “la gestión excelente no funciona, cuesta mucho dinero, o que pasa largo tiempo antes de ver resultados”.

“Demanda mucho apoyo o eso ya lo venimos haciendo”.

“Demanda de datos concretos que demuestren los beneficios para la organización”.

Etc.

Para vencer estas resistencias es fundamental el papel de las figuras del Impulsor del proceso y del Activista/Catalizador, que deben tener como objetivo el lograr y sostener un compromiso con el proceso, aunque sea finalmente el Consejo de Excelencia quien asuma la titularidad del proceso de implantación.

VOLVER

5.5 Cuando pasar a la siguiente fase

La decisión de pasar a la siguiente fase de Implantación, llegará cuando el Comité de Dirección o equipo líder, pueda responder positivamente a las siguientes tres preguntas:

¿Hemos completado las tareas requeridas?

¿Nos hemos preparado adecuadamente para tomar una decisión relativa a la implantación de una gestión excelente?

¿Hemos asumido el compromiso de implantar una gestión excelente de características europeas?

La decisión y compromiso con la implantación, deberá estar secundada por el nombramiento de un Facilitador del Proceso de Implantación, del compromiso de crear un Consejo de Excelencia, y dedicar los recursos precisos para la implantación.

Estas tres acciones constituyen el “pase” para la Fase Preparación y deben estar finalizadas antes de pasar a ella.

En el caso de que la organización decidiese no continuar con el proceso de implantación, las causas y las consecuencias de esta decisión deberían estar ampliamente debatidas, analizadas y consensuadas entre todos los miembros del equipo directivo.

VOLVER

6 PREPARACIÓN

Durante esta fase cimentareis la implantación de gestión excelente de forma que se garantice el éxito posterior, poniendo en práctica lo que se aprendió en la Fase 1 y orientándoos en todo momento hacia vuestros clientes.

Ello requiere de una planificación rigurosa y detallada centrada en la creación de una estructura de apoyo a la implantación de gestión excelente, que permita sostener los logros de la implantación mientras la organización practica y realiza mejoras. En principio,

esta estructura de apoyo convive con la estructura jerárquica de la organización, en la que se irá diluyendo a medida que avance el proceso.

Se creará un “Consejo de Excelencia” titular del proceso de implantación, dedicado inicialmente a profundizar en los principios de excelencia y a la integración de las cuatro dimensiones básicas de gestión excelente en vuestra organización.

Al final de la fase, se hará el anuncio oficial de la implantación de gestión excelente. Los miembros de este Consejo deben lograr tener una clara comprensión de hacia adónde les llevará la excelencia en gestión, tanto a ellos como a la organización en su conjunto.

VOLVER

6.1 Requisitos previos

El inicio de la Fase 2 > Preparación, requiere que:

Se haya nombrado un Facilitador del Proceso de Implantación para abordar la integración de los principios de excelencia en la gestión cotidiana.

Se haya asumido el compromiso de crear un Consejo de Excelencia.

Se haya asumido el compromiso de dedicar los recursos necesarios para implantar gestión excelente.

VOLVER

6.2 Funciones y responsabilidades

Los grupos y personas involucrados en esta fase incluyen:

Primer Directivo y otros Altos Directivos.

Otros Gerentes

Consejo de Excelencia.

Impulsor de Gestión Excelente.

Facilitador del Proceso de Implantación.

Personas de Apoyo.

Miembros y líderes de equipos de trabajo o mejora.

Otros miembros de la organización.

El Primer Directivo y el Equipo Líder implicados desde el comienzo de la fase anterior, serán ahora los responsables de crear el Consejo de Excelencia. Este Consejo está formado por el Primer Directivo, el Impulsor del Proceso de Implantación, otros Altos Directivos y personas influyentes de vuestra organización, y tendrán como misión asegurar que se desarrollan adecuadamente las tareas de planificación para esta fase, así como de servir de referencia en cuanto a comportamientos, compromiso y principios para el resto de la organización.

La actuación del Consejo de Excelencia es un factor crítico para el éxito del proyecto. Por lo que se recomienda que sus miembros cuenten con una preparación específica previa, o que se apoyen en el conocimiento de expertos en la materia.

El Impulsor ilusiona y motiva al resto de miembros del Consejo, manteniendo su trabajo encaminado siempre hacia el objetivo, a pesar de las dificultades.

Deberá, por tanto, gozar de grandes cualidades para persuadir y motivar.

A partir de esta fase y hasta la culminación del proyecto, la actividad del Facilitador del Proceso de Implantación, estará centrada a prestar apoyo, guía y asesoramiento especializado al Consejo y a toda la organización.

La planificación de las actividades de mejora requiere que se identifique a los componentes de los primeros equipos de trabajo o mejora, y se les informe adecuadamente del comienzo del plan de implantación, de sus funciones y responsabilidades, así como del apoyo con el que contarán.

A su vez, toda la organización será informada del comienzo de la implantación, de su propósitos, objetivos, y del impacto previsible a corto y a largo plazo en la cultura de la organización, y en la manera de trabajar para lo que deberán prestar su apoyo y compromiso.

En Funciones y Responsabilidades, se proporciona una descripción más detallada del papel de cada una de estas figuras en el desarrollo del proceso, e igualmente reflejada en la siguiente tabla.

TABLA DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7
▪ Primer Directivo.....	R	R*	R*	R*	R*	R*	R
▪ Altos Directivos.....	R	R*	R*	R*	R*	R*	I/S
▪ Otros Gerentes.....	--	--	--	--	--	--	I/S
▪ Consejo de Excelencia.....	R	R/A	R/A	R/A	R/A	R/A	R/A
▪ Impulsor Gestión Excelente.....	R	R*	R*	R*	R*	R*	R*
▪ Facilitador Proceso Implantación.....	S	S	S	S	S	S	S
▪ Personas de Apoyo.....	--	S	S	S	--	R	S
▪ Miembros de Equipos de Mejora.....	--	--	--	--	I	--	I
▪ Todos los colaboradores.....	--	--	--	--	--	--	I

R: Responsable, es quien ostenta la responsabilidad de asegurar que la tarea es realizada bien por el grupo, por el individuo o por las personas designadas.

S: Da soporte, es decir, proporciona apoyo al grupo o individuo que es responsable de realizar la tarea, participando activamente en la ejecución de la misma u ofreciendo conocimientos requeridos, información y/o recursos.

I: Está informado, o deberá estar informado del trabajo y de los resultados de las tareas finalizadas.

A: Aprueba, es decir deberá aprobar el trabajo y los resultados de las tareas finalizadas.

R*: Asumimos que el Primer Directivo, Altos Directivos y el Impulsor forman parte del Consejo de Excelencia.

T: Tarea

VOLVER

6.3 Duración y recursos

El tiempo medio habitual para llevar a cabo esta fase oscila entre los 2 y los 6 meses. Sin embargo, este tiempo puede variar significativamente de una organización a otra.

Los participantes en esta fase deberán planificar, por término medio, un porcentaje de dedicación de su tiempo, próximo al que se indica a continuación:

Primer Directivo: 10-25%

Equipo Líder: 2 a 3 días para establecer el Consejo de Excelencia

Consejo de Excelencia: 10-25% por persona

Impulsor Gestión Excelente: 10-25%

Personas de apoyo: 5-10% por persona

Facilitador Proceso Implantación: 100%

El ritmo dependerá en gran medida del tamaño y complejidad de la organización. La determinación con que los distintos directivos aborden este proceso, así como el grado de disciplina impuesto, serán también factores determinantes en el tiempo que se necesitará finalmente para completar las diferentes tareas.

VOLVER

6.4 Retos a afrontar

Uno de los retos a afrontar durante esta fase recae en el Consejo Excelencia quien debe identificar claramente y asumir el nivel de dedicación, en términos de tiempo y volumen de recursos necesarios, demostrando todo momento su liderazgo en el proceso de implantación.

Además el Consejo de Excelencia, y, especialmente el Primer Directivo, resistir tres grandes tentaciones:

Excesiva delegación al Facilitador del Proceso de Implantación u subgrupos de apoyo.

Escasa inversión de tiempo.

Actuar de manera inconsistente con los valores y mensajes que plantea gestión excelente.

A lo largo de esta fase, tendréis que tomar decisiones acerca de la rapidez cada una de las tareas:

Si se acortan los plazos de realización, se podría provocar que desarrollaran planes poco rigurosos que tal vez arrastraran a la organización hacia la fase de Inicio con una infraestructura poco sólida. Debéis trabajar con la sistemática de los procesos y revisar regularmente en qué posición estáis con respecto a la consecución de las distintas tareas.

Si se conceden márgenes muy amplios, se puede provocar que el Consejo de Excelencia pierda su empuje, energía y entusiasmo.

Ante esta disyuntiva, lo recomendable es, haciendo caso al refrán, actuar sin prisas, pero sin pausa”.

Otro reto a afrontar es la posible resistencia de algunas personas hacia necesidad de realizar una planificación detallada y rigurosa del proceso implantación, y el posible impacto de la misma en la planificación vigente consensuada con anterioridad en la organización. En este sentido, puede útil desarrollar un mecanismo de realimentación que permita a los miembros de la organización aportar sus puntos de vista a los documentos, políticas estrategias que afectarán a su propio trabajo.

A medida que el proceso de evaluación de la organización avance, debéis prestar especial atención a cada factor relevante en el diseño de dicha evaluación y a la comunicación posterior de los resultados obtenidos, para evitar exponer a los departamentos a una pérdida de estatus o a una situación incómoda.

Hay que tratar de evitar la tentación de anunciar el proceso de implantación antes de estar debidamente preparados. Su anuncio fijará las expectativas de la organización hacia los resultados de dicho proceso. Un escaso nivel posterior de actuaciones, desmoralizaría a la organización y la convertiría en escéptica ante futuras estrategias. Por ello, el Consejo de Excelencia debe tener preparados y asumidos los planes y estrategias con anterioridad.

Finalmente, las personas involucradas deben reafirmar continuamente su compromiso individual y colectivo con el plan de implantación.

VOLVER

6.5 Cuando pasar a la siguiente fase

Vuestra organización podrá considerarse preparada para emprender la Fase de Inicio, cuando:

El Consejo de Excelencia esté operativo con misión, objetivos, funciones y responsabilidades para sus miembros, claramente establecidas.

Todos los planes de apoyo estén finalizados.

Un Plan de Gestión Excelente que incluya misión, visión, valores y dos o tres prioridades, esté definido, al menos a nivel de borrador.

Los primeros equipos de mejora y sus proyectos estén identificados.

Todos los planes estén integrados, formando parte de un todo.

El Inicio de la implantación haya sido anunciado a vuestra organización. Una planificación rigurosa y detallada es crítica para una implantación eficaz.

El proceso PDCA establecido por el Consejo de Excelencia como parte de sus procedimientos, debería ayudar a asegurar que nada se pasase por alto.

VOLVER

7. INICIO

Durante esta fase se realizará un diagnóstico completo (autoevaluación) de vuestra organización en su conjunto, pondréis a prueba vuestra política de trabajo en equipo, validaréis vuestro sistema de medición y usaréis toda la información que recojáis para hacer ajustes a vuestros planes previos, y en especial a los planes de la Fase Despliegue, de modo que se asegure un éxito sostenible del proceso de implantación de gestión excelente en vuestra organización.

Las actividades que decidáis llevar a cabo en esta fase, son críticas para el posterior desarrollo del proyecto y, por tanto, es esencial que estén sólidamente fundamentadas en el trabajo del Consejo de Excelencia, los consultores involucrados y las distintas personas de apoyo que intervinieron durante la Fase de Preparación, lo que nos permitirá asegurar un buen comienzo y un éxito sostenible a lo largo del proceso de implantación.

Al comenzar esta Fase de Inicio, podréis presentar la solicitud para la obtención del Sello de Excelencia Europea (nivel bronce, Calidad Europea), y una vez finalizada con éxito, obtener dicho reconocimiento.

VOLVER

7.1 REQUISITOS PREVIOS

El comienzo de la Fase 3 Inicio, requiere que:

Esté operativo el Consejo de Excelencia.

Se hayan diseñado los planes de implantación, incluyendo un plan de autoevaluación y un plan de mediciones.

Se cuente, aunque sea en una primera aproximación, con la misión, visión, valores y tres prioridades estratégicas.

Los primeros proyectos y sus respectivos equipos de mejora estén identificados.

Todos los planes estén integrados.

El inicio de la implantación de la gestión excelente haya sido anunciado a la organización.

VOLVER

7.2 FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

Los grupos y personas involucradas en esta fase incluyen:

Primer Directivo

Consejo de Excelencia

Facilitador del Proceso de Implantación

Facilitador para el Trabajo en Equipo

Personas de los grupos de apoyo

Miembros de equipos y sus líderes

Colaboradores pertenecientes a vuestra organización.

El Consejo de Excelencia, con el apoyo del Facilitador del Proceso de Implantación, es responsable de liderar, supervisar y evaluar las actividades de esta fase y los resultados procedentes de esta actividad. Además, el Consejo trabaja con personas de los grupos de apoyo para realizar mejoras en el plan de apoyo a la implantación.

El Consejo también recoge comentarios procedentes de los colaboradores por toda la organización, sobre el borrador del plan de gestión excelente, combinándolos con lo que los primeros equipos han aprendido y con la información procedente de la evaluación de toda la organización, para crear así una versión final del primer plan de gestión excelente que sirva de base para el desarrollo de los planes de implantación de la Fase de Despliegue.

Todos los otros grupos y personas activos están concentrados sobre un área específica de soporte o proyecto de mejora. La ejecución real del plan de apoyo o soporte es responsabilidad de las personas de apoyo y de los primeros equipos. El Facilitador del Proceso de Implantación y el Facilitador para el Trabajo en Equipo, coordinan y proporcionan apoyo para este trabajo.

En Funciones y Responsabilidades se proporciona una descripción más detallada del papel de cada una de estas figuras en el desarrollo del proceso.

TABLA DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7
• Primer Directivo.....	R*	S/A	R*	R*	R	R*	R*
• Consejo de Excelencia.....	R	R	R	R	R	R	R
• Facilitador Proceso Implantación.....	S	S	R	S	R	S	S
• Facilitador Trabajo en Equipo.....	I	S	R	R	R	S	S
• Personas de Apoyo.....	R	S	R	I	R	R	R
• Miembros de Equipos y sus Líderes.....	I	S	R	R	R	R	S
• Todos los colaboradores.....	I	S	I	I	I	I	I

R: Responsable, es quien ostenta la responsabilidad de asegurar que la tarea es realizada bien por el grupo, por la persona o por las personas asignadas.

S: Da soporte, es decir, proporciona apoyo al grupo o persona que es responsable de realizar la tarea, participando activamente en la ejecución de la misma u ofreciendo conocimientos requeridos, información y/o recursos.

I: Está informado/a, o lo deberá estar, del trabajo y de los resultados de las tareas finalizadas.

A: Aprueba, es decir deberá aprobar el trabajo y los resultados de las tareas finalizadas.

R*: Se asume que el Primer Directivo, el Impulsor y Altos Directivos forman parte del Consejo de Excelencia.

I: Tarea

VOLVER

7.3 DURACIÓN Y RECURSOS

El tiempo medio habitual para llevar a cabo esta fase, oscila entre 4 y 8 meses. Sin embargo, este tiempo puede variar significativamente de una organización a otra.

Los participantes en esta fase deberán planificar, por término medio, un porcentaje de dedicación de su tiempo, próximo al que se indica a continuación:

Primer Directivo: 10-20%

Consejo de Excelencia: 5-15% por persona

Facilitador Trabajo en Equipo: 30% por tres equipos 75% por ocho equipos

Personas de apoyo: 10-15% por persona

Miembros Primeros Equipos y Líderes: 10-15% por persona

Facilitador Proceso Implantación: 100%

El Primer Directivo invertirá un tiempo estimado adicional de 2 días, además del empleado como miembro del Consejo de Excelencia, para liderar de forma visible los esfuerzos de la organización en la implantación de gestión excelente.

Al calcular los recursos necesarios, debéis incluir presupuesto de gastos, junto con una estimación del tiempo de dedicación de las personas que intervengan en esta fase. Además, hay que tener en cuenta los presupuestos para el trabajo de las personas de apoyo relacionadas con formación, comunicación, reconocimiento y recompensas, participación de las personas, primeros equipos, evaluación de la organización y

mediciones. De igual modo, incluir los salarios del Facilitador del Proceso de Implantación y del Facilitador para el Trabajo en Equipo en vuestros cálculos.

La organización debe ser consciente que el proceso de implantación de gestión excelente avanzará al ritmo que asumir y apoyar, y no sólo en cuanto a recursos, sino también en cuanto a fe depositada en él y nivel de compromiso puesto de manifiesto.

VOLVER

7.4 RESTOS A AFRONTAR

Uno de los retos a afrontar por el Consejo de Excelencia es evitar la tentación de delegar en exceso. Aunque el Consejo ha dedicado gran esfuerzo en tiempo durante las dos primeras fases del proceso de implantación, debe seguir permaneciendo activo y visible a medida que éste avance.

Tendréis que seguir aplicando mediciones para determinar, lo antes posible, el momento en que pueda ser necesario cualquier cambio de planes, y a su vez lograr una integración de estos planes de manera continua, asegurando una comunicación entre todas las partes implicadas, y entre éstas y el Consejo.

Otro reto que debéis afrontar es el contemplar todas las sugerencias de vuestros colaboradores para ir ajustando el plan de gestión excelente. La cultura de la organización y las presiones de tiempo, pueden llevar al Consejo a solicitar la opinión de tan sólo un grupo reducido de personas, y esto podría conducir a una visión errónea de la situación de la organización y a la minimización del compromiso con la gestión excelente. Por tanto, es conveniente anticiparse a estos comportamientos contemplando planes de contingencia adecuados para contrarrestarlos.

De igual modo que en las otras fases, habrá que contar con la oposición de algunas personas a la obtención de nuevos datos, derivado del nuevo plan de mediciones establecido. Sugerimos que se reconozca regularmente el progreso alcanzado a medida que éste se produzca y que los cambios de comportamientos sean reconocidos y recompensados. Los datos procedentes de mediciones deben ser utilizados de forma apropiada evitando buscar culpables y penalizar injustamente a las personas.

Finalmente, un reto muy importante es el considerar los errores cometidos por la organización en general, como oportunidades para aprender y no como argumentos para el autoreproche, aprovechando estas situaciones para unir fuerzas y culminar con éxito esta fase, algo que es absolutamente necesario para llevar a buen puerto el conjunto del proceso de implantación.

VOLVER

7.5 CUANDO PASAR A LA SIGUIENTE FASE

Vuestra organización podrá considerarse preparada para emprender la Fase Despliegue, cuando:

La información resultante de la evaluación completa de vuestra organización, haya sido distribuida a las partes implicadas de vuestra organización y utilizada como punto de partida en la planificación posterior.

Todos los esfuerzos de implantación hayan sido medidos y evaluados y, en la medida de lo posible, esta información haya sido utilizada para planificar mejoras.

El plan gestión excelente haya sido aprobado por la organización y por vuestro Primer Directivo.

Todos los planes para la Fase Despliegue estén finalizados e integrados.

Los primeros equipos de mejora hayan completado sus primeros proyectos.

VOLVER

8 DESPLIEGUE

Las tareas a realizar en esta fase se sustentan en la experiencia y resultados obtenidos durante la fase piloto anterior. El éxito de los primeros equipos de trabajo proporcionará las bases para el desarrollo de equipos multifuncionales dentro de vuestra organización. Los principios de excelencia en gestión impregnarán todas las actividades de mejora así como las del Consejo de Excelencia.

Asimismo, la mayor parte de la organización se verá involucrada en los esfuerzos por implantar gestión excelente. El ratio de mejoras crecerá significativamente y una especie de “virus de excelencia” se extenderá por muchas áreas y actividades de vuestra organización.

La habilidad del Consejo de Excelencia y Altos Directivos para mantener el entusiasmo de aquéllos que se vayan incorporando al proceso, así como la coherencia de las decisiones que sean precisas tomar, determinarán la eficacia de las tareas a abordar durante esta fase.

Al finalizar esta fase, vuestra organización estará en condiciones óptimas de optar a un reconocimiento público de la talla del Sello de Excelencia Europea, nivel plata, e incluso a Levels of Excellence de la EFQM en su nivel 400+ puntos.

VOLVER

8.1 REQUISITOS PREVIOS

El inicio de la Fase 4 Despliegue, requiere que:

Los resultados de la autoevaluación global de vuestra organización han sido entregados a las áreas apropiadas y utilizados como punto de partida en su planificación.

Todos los esfuerzos de implantación han sido medidos y evaluados. Los resultados son utilizados para la planificación y mejora.

El Plan Gestión Excelente está difundido por toda la organización.

Todos los planes para la Fase de Despliegue, se han completado e integrado.

Los primeros equipos de trabajo han terminado los primeros proyectos.

VOLVER

8.2 FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

Los grupos y personas que están involucrados en esta fase incluyen:

Primer Directivo.

Consejo de Excelencia.

Facilitador del Proceso de Implantación.

Facilitador para el Trabajo en Equipo.

Personas en los grupos de apoyo.

Miembros de equipos y sus líderes.

Miembros de la organización en general (Altos Directivos y otros Gerentes y colaboradores).

Hacia el final de la presente fase, entre el 60% y 70% de vuestra organización debería estar activamente involucrada en gestión excelente.

Aunque el Primer Directivo y el Consejo de Excelencia siguen manteniendo papeles de liderazgo activo en esta fase, la responsabilidad de la implantación comienza a ser compartida con otros gerentes, equipos y miembros de la organización.

La mayor parte del trabajo del Consejo de Excelencia en esta fase, consistirá en supervisar, eliminar obstáculos y responder a peticiones específicas de apoyo. El Facilitador del Proceso de Implantación ayuda al Consejo de Excelencia a migrar desde una función de planificación y ejecución de tareas, a otra de apoyo en la sombra.

En Funciones y Responsabilidades se proporciona una descripción más detallada del papel de cada una de estas figuras en el desarrollo del proceso.

De igual modo, en la siguiente tabla se recoge un resumen de dichas funciones y responsabilidades.

TABLA DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

	T1	T2	T3	T4	T5
• Primer Directivo.....	A*	R*/A	S*	R	A
• Altos Directivos.....	A*/S	R	S	R	R*/I
• Otros Gerentes.....	S	R	S	R	I
• Consejo de Excelencia.....	A	R	S	R	R
• Facilitador Proceso Implantación.....	S	S	S	S/R	S
• Facilitador/es Trabajo en Equipo.....	S	S	S	R	S
• Personas de Apoyo.....	R	S	S	R	S
• Miembros de Equipos y sus Líderes.....	I	I	R	R	I
• Todos los colaboradores.....	I	S/I	R/I	R/I	I

R: Responsable, es quien ostenta la responsabilidad de asegurar que la tarea es realizada bien por el grupo, por la persona o por las personas designadas.

S: Da soporte, es decir, proporciona apoyo al grupo o persona responsable de realizar la tarea, participando activamente en la ejecución de la misma u ofreciendo conocimientos requeridos, información y/o recursos.

I: Está informado o informada, o lo deberá estar, del trabajo y de los resultados de las tareas finalizadas.

A: Aprueba, es decir, deberá aprobar el trabajo y los resultados de las tareas finalizadas.

R*, A*, S*: Se asume que el Primer Directivo, el Impulsor y Altos Directivos forman parte del Consejo de Excelencia.

T: Tarea.

VOLVER

8.3 DURACIÓN Y RECURSOS

El tiempo medio habitual utilizado en la realización de las tareas de esta fase oscila entre 1.5 y 3 años para su terminación. Cada año, durante esta fase, un porcentaje adicional entre un 15% y 30% de personas se irán sumando a distintas iniciativas, para que al final de la misma, las cifras asciendan a un 60-70% de personas de vuestra organización directamente implicadas. Al igual que en las otras fases, el ritmo de incorporación variará dependiendo de la organización.

Una estimación del porcentaje de dedicación del tiempo empleado por los participantes a lo largo de esta fase, es la siguiente:

Primer Directivo: 5-10%

Consejo de Excelencia: 5-10% por persona

Facilitador Proceso Implantación: 100%

Facilitador/es Equipo/s Trabajo: 100% en función del nº de equipos

Personas participantes: 5-10%

Gerentes participantes: 10-15%

Cada Facilitador de Equipos de Trabajo puede gestionar de 15 a 20 equipos de trabajo simultáneamente. Cada persona participante en estos equipos recibirá un período medio de formación en gestión excelente y sus principios, de 5 días por año.

En los cálculos de recursos necesarios deberéis incluir, tanto presupuestos como tiempo y personas involucradas durante esta fase. En los presupuestos se deben incluir las partidas referentes a: formación (gastos personal externo), comunicación, reconocimiento y recompensas, equipos de trabajo, adhesión de personas y mediciones, retribución del Facilitador del Proceso de Implantación, así como los de los Equipos de Trabajo.

VOLVER

8.4 RESTOS A AFRONTAR

Dado que esta fase transcurre a lo largo de un número de años, y cabe esperar rotaciones y cambios en la organización, uno de los retos a afrontar es asegurar que tanto el Consejo de Excelencia, como otros Altos Directivos, mantengan su atención en las actividades operativas clave, integrándolas en la gestión excelente. Por eso será preciso reclutar nuevos miembros para el Consejo y personal de apoyo que ostente determinadas responsabilidades.

A medida que el despliegue se vaya produciendo, los grupos todavía inexpertos que vayan apareciendo pasarán por las mismas experiencias que la Alta Dirección experimentó para asumir gestión excelente al comienzo del proceso de implantación. Por tanto, la Alta Dirección debe ser consciente de las dificultades a las que se enfrentan y atender a sus problemas de estructura, autoridad y responsabilidad. Recordad, que apoyo significa no sólo proporcionar los recursos necesarios, sino también allanar el camino demostrando compromiso y coherencia, y realizando planes para superar resistencias a realizar mediciones específicas y detalladas, a llevar a cabo mejoras y a realizar procedimientos de estandarización.

Otro de los retos será motivar tanto a las personas de apoyo, como a los distintos equipos, a buscar, dentro de sus respectivas iniciativas, elementos de integración de los principios de gestión excelente en las actividades habituales de la organización, para que poco a poco tomen conciencia de la necesidad de asumir dichos principios como propios aplicándolos a todas las actividades que realicen, sin necesitar de un proyecto específico de la organización.

VOLVER

8.5 CUANDO PASAR A LA SIGUIENTE FASE

Vuestra organización podrá considerarse preparada para emprender la Fase Integración, cuando:

Entre un 60% y un 70% de vuestra organización esté participando en gestión excelente.

El plan para la Fase Integración se haya desarrollado y consensuado.

Esta fase puede resultar la más larga y dura, dependiendo del tamaño, complejidad y madurez de la organización.

VOLVER

9 INTEGRACIÓN

En esta fase, como en las anteriores, continuaréis capitalizando los éxitos cosechados en las distintas fases de implantación. La gestión excelente se integrará con todas vuestras estructuras organizativas y con el trabajo del día a día. Debéis lograr que el 100% de las personas de la organización participen activamente.

Todos los colaboradores deberán comprender que son partícipes de un proceso de mejora permanente conducido por las necesidades y expectativas de vuestros clientes y del resto de grupos de interés. Desarrollaréis una actividad significativa, siempre integrada con las estructuras de vuestra organización, en todas las dimensiones de la gestión excelente, y el trabajo que realicéis en cada una de ellas servirá de orientación y referencia para las otras.

La organización estandarizará e institucionalizará los cambios que se irán realizando para asegurarse de que dichos cambios pasarán a ser permanentes. Todos los procesos de la organización incorporarán los principios de la gestión excelente. De forma continua y sistemática se medirán los procesos en los "momentos de la verdad" y se evaluarán los progresos alcanzados contra los objetivos establecidos y con respecto a vuestra visión, misión y prioridades estratégicas.

Cuando hayáis alcanzado la madurez en esta fase, vuestra organización estará posicionada óptimamente para afrontar los desafíos continuos de una comunidad y un mercado enormemente dinámico y competitivo. Asimismo, podrá aspirar a los máximos niveles de reconocimiento públicos a la gestión, tales como el Sello de Excelencia Europea, nivel oro, e incluso al Premio Europeo a la Calidad en Gestión de la EFQM.

VOLVER

9.1 REQUISITOS PREVIOS

El inicio de la Fase 5 Integración, requiere que:

El 60-70% de vuestra organización participa ya en iniciativas para el proceso de implantación de gestión excelente.

Se ha establecido y consensuado el plan para desarrollar esta fase.

VOLVER

9.2 FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

Los grupos y personas involucrados en los trabajos de esta fase incluyen:

Primer Directivo.

Consejo de Excelencia.

Facilitador del Proceso de Implantación.

Facilitador del Trabajo en Equipo.

Personas de apoyo.

Miembros de equipos y sus líderes.

Todos los colaboradores de la organización.

Con la ejecución de esta última fase, todos los miembros de la organización estarán participando en gestión excelente. El Consejo de Excelencia, los grupos de apoyo, el Facilitador de la Implantación y los Facilitadores de Equipo desaparecerán como tales, quedando sus funciones perfectamente integradas en la estructura operativa de vuestra organización. Asimismo, los gerentes conducirán la planificación operativa y estratégica centrándose en el cliente y en el resto de grupos de interés.

En Funciones y Responsabilidades se proporciona una descripción más detallada del papel de cada una de estas figuras en el desarrollo del proceso.

TABLA DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7
▪ Primer Directivo.....	S/A	S/A	A	A	S	R	S
▪ Altos Directivos.....	S	S	R	R	R	R	S
▪ Otros Gerentes.....	S	R	R	R	R	R	S
▪ Consejo de Excelencia.....	R	R	R	S	—	R	S
▪ Facilitador Proceso Implantación.....	S	S	S	S	—	R	S
▪ Facilitador/es Trabajo en Equipo.....	S	S	S	—	—	R	S
▪ Personas de Apoyo.....	I	R	S	—	—	R	S
▪ Miembros de Equipos y sus Líderes.....	I	I	S	S	R	R	R
▪ Todos los colaboradores.....	I	I	S	S	R	R	R

R: Responsable, es quien ostenta la responsabilidad de asegurar que la tarea es realizada bien por el grupo, por la persona o por las personas designadas.

S: Da soporte, es decir, proporciona apoyo al grupo o persona que es responsable de realizar la tarea. Este apoyo puede llevarse a efecto en distintas formas, desde participación activa en la ejecución de una tarea hasta proporcionar conocimientos requeridos, información o recursos.

I: Está informado o informada, o lo deberá estar, del trabajo y de los resultados de las tareas finalizadas.

A: Aprueba, es decir, deberá aprobar el trabajo y los resultados de las tareas finalizadas.

T: Tarea

VOLVER

9.3 DURACIÓN Y RECURSOS

Las tareas pertenecientes a esta fase, para su culminación, tendrán una duración mínima de 2 años. La participación deberá alcanzar el 100% ya en su primer año.

Una vez disuelto el Consejo de Excelencia y en tanto no se disuelva la estructura de apoyo creada específicamente para este proyecto, los recursos y el porcentaje de dedicación necesarios para la realización de las actividades pertenecientes a esta fase, se indican a continuación:

Personas participantes: 5-10% por persona.

Gerentes participantes: 5-10% por persona.

Facilitador del Proceso de Implantación: 100%

Facilitador de los Equipos de Trabajo: 100%

En esta estimación se ha considerado que los niveles de formación y de actividades de mejora son similares a los que se venían realizando en la fase anterior. Si vuestra organización deseara acelerar el ritmo de avance, entonces debería planificar más de 5 días por año de formación en gestión excelente a cada participante.

VOLVER

9.4 RESTOS A AFRONTAR

En esta fase, el Consejo de Excelencia debe traspasar al resto de la organización, la responsabilidad de establecer los planes pertinentes para seguir avanzando en la gestión excelente. La dificultad a vencer por el Consejo de Excelencia será la de encontrar un equilibrio en la forma de traspasar esta responsabilidad. Un control y supervisión durante el traspaso puede resultar tan perjudicial para la organización como la inexistencia del mismo. Este reto es igualmente válido para todos los equipos y miembros de la infraestructura de implantación.

El Consejo de Excelencia debería asegurar que la gestión excelente se sostiene en el día a día y la implantación tiene suficiente solidez como para que prosiga. Para ello debería:

Realizar un esfuerzo especial de reconocimiento de los progresos alcanzados.

Marcar hitos.

Desarrollar rituales que mantengan la energía y el compromiso, y a la organización enganchada con el cambio y mejora permanente.

Compartir hallazgos, y lo que hayáis aprendido, con otras organizaciones.

Llevar a cabo actividades de Benchmarking.

Todo ello os permitirá evitar la relajación, el conformismo y la autocomplacencia propios cuando se alcanzan altas cotas de desempeño en su gestión.

VOLVER

9.5 CUANDO PASAR A LA SIGUIENTE FASE

Gestión excelente es sinónimo de mejora permanente, por tanto, no tiene sentido decir que exista un fin del trayecto. Sin embargo, vuestro esfuerzo en la implantación e integración completa de gestión excelente en la organización, tiene ciertamente un fin de trayecto, y lo sabréis cuando:

Cada aspecto operativo en vuestra organización esté centrado en el cliente y en el resto de grupos de interés.

Vuestro plan gestión excelente y vuestro proceso de planificación estén plenamente integrados en los planes estratégicos y operativos.

La mejora por procesos esté incorporada en la gestión cotidiana y ésta se lleve a cabo a través de procesos.

Todos los grupos y personas de vuestra organización estén comprometidas en la búsqueda interminable de la excelencia.

VOLVER