



*laboratorio de*  
**excelencia**®  
*para la innovación de la gestión*

Francisco José Gutiérrez.  
GREF. Barcelona, Noviembre 2007

# EL PROGRESO DE LAS INICIATIVAS

**EVOLUCIÓN**

Trabajo en Equipo

Resolución de Problemas

Optimización de Procesos

Despliegue de Políticas

Estudios de Voces

Cadena Cliente Proveedor

Evaluaciones EFQM

**TIEMPO**

# CONCIENCIA GENERALIZADA

 <p>laboratorio de <b>excelencia</b> para la innovación de la gestión</p>	
Inicio	
Presentación	
Socios	
Misión, visión y valores	
Objetivos Generales	
¿Que es Benchmarking?	
Proyectos en curso	
Noticias	
Documentación	

“El **Modelo de Gestión** que será dominante en el futuro, será aquel que demostrando **eficiencia económica**, disponga de mayor **legitimidad moral** y logre la máxima **aceptación social**”



MEJORA CONTINUA



PROGRESO CONSTANTE

[fjgutierrez@deployment.org](mailto:fjgutierrez@deployment.org)



# 5 INDUCTORES DEL PROYECTO

1. Nuestros Clientes con mayor grado de madurez en la mejora de la gestión necesitan **seguir avanzando**, y cada vez resulta más **difícil** hacerlo con técnicas convencionales.
2. Debemos proporcionarles métodos que les faciliten **mantener su ritmo de progreso** y su **confianza** en nuestra colaboración como Consultores externos.
3. Sin obviar la importancia de la **mejora** incremental sostenida, cada vez resulta más importante promover la **innovación** en las prácticas de gestión.
4. Técnicas como el **benchmarking** o el **intercambio de experiencias** aparentan ser interesantes, pero en cambio, sus resultados son muy deficientes o nulos, por **causas** concretas y corregibles.
5. Uno de los mejores **argumentos** para que una organización mitigue sus reticencias **al cambio** es la constancia de que otra entidad está desarrollando la **nueva práctica** que se propone obteniendo **rendimientos superiores**.



# DESCRIPCIÓN DE LA IDEA

- ➔ Con un conjunto **reducido** de entidades de los sectores financiero y seguros, de reputación semejante e **intereses compatibles**, desarrollar una experiencia diferente sobre **aprendizaje compartido** entre distintas organizaciones,...
- ➔ Diseñando un Proyecto novedoso que mantenga un enfoque de **intercambio de experiencias** y algunas de las características de **benchmarking**,...
- ➔ Soportado por una metodología especial estructurada al efecto, enmarcada en el **Modelo de Excelencia Europeo EFQM** y soportada básicamente en herramientas asociadas a la **Gestión a través de los Procesos y del Conocimiento**,...
- ➔ Construyendo una plataforma **simple, ágil** y muy **orientada a la innovación**, que proporcione la estructura para poder efectuar la **investigación, valoración** y **documentación** de las **mejores prácticas** sobre el ámbito de gestión que se determine.



# VENTAJAS (CORRECCIÓN DE LAS CAUSAS DE FRACASO)

- ★ Nadie es responsable de trabajar. **En este Proyecto si.**
- ★ Unos aportan y otros no. **En este Proyecto todos participan.**
- ★ Exigen muchas reuniones y dedicación. **En este Proyecto no.**
- ★ Organizaciones débilmente comparables por dimensión, sector y/o reputación. **En este Proyecto los Socios son compatibles.**
- ★ Número de participantes es elevado e inmanejable. **En este Proyecto la cantidad de Socios debe ser restringida.**
- ★ Iniciativa promocionada por organismos o entes con objetivos diferentes a los de los participantes. **En este Proyecto todos los Socios tienen intereses semejantes.**
- ★ No está claro el resultado de la participación. **En este Proyecto está explícitamente definido lo que se obtiene.**
- ★ Temor a contar determinados temas. **En este Proyecto existe un interlocutor único ("filtro") para todos los socios, que aglutina con absoluta confidencialidad la información / datos individuales.**



# HACIA EL PROGRESO PERMANENTE

Laboratorio de Excelencia para la Innovación en la Gestión - Windows Internet Explorer

http://www.laboratoriodeexcelencia.es/

Laboratorio de Excelencia para la Innovación...

Google

Página Herramientas



laboratorio de **excelencia**  
para la innovación de la gestión

- Inicio
- Presentación
- Socios
- Misión, visión y valores
- Objetivos Generales
- ¿Que es Benchmarking?
- Proyectos en curso
- Noticias
- Documentación



Logos of partner companies: cegos, DEPLOYMENT, BS, bbk, CAJA MADRID, CAIXA CATALUNYA, DKV Seguros, iberCaja, kutxa, FREMAP

Internet 100%

Inicio

Elеме... 2 Ex... LABO... Labor...

19:24

# MISIÓN Y VISIÓN DEL LABORATORIO

*“Constituir una plataforma para el **intercambio de experiencias** y el **aprendizaje compartido**, con el propósito de impulsar la mejora e innovación en las prácticas de gestión de las organizaciones asociadas, contribuyendo a la difusión de la excelencia en el ámbito empresarial y al consecuente **progreso sostenible de la sociedad** en su conjunto”*

*“Convertirse en **fuentes** principal de mejoras e innovaciones para las instituciones asociadas, con la finalidad de facilitarles el mantenimiento y/o creación de **ventajas competitivas**,.. llegando a convertirse el propio Laboratorio en un **referente internacional** por las cualidades de su promoción de la **excelencia** en la gestión y en una iniciativa para potenciar el **capital reputacional** de las instituciones promotoras”*



# 5 VALORES

a. **CONFIDENCIALIDAD:**

Todos los datos, información, procedimientos y resultados que se obtengan serán tratados con absoluta discreción.

b. **RESPECTO.**

Contactos entre las partes asumiendo siempre las diferentes culturas corporativas y procedimientos particulares de actuación.

c. **RECIPROCIDAD.**

Proporcionar la información y datos con la misma amplitud y fiabilidad, como las que se reclaman a la inversa.

d. **LEALTAD.**

Mantenimiento escrupuloso de los acuerdos que en cada caso se adopten.

e. **CONSENSO.**

Explorar y comprender todas las opiniones diferentes para esforzarse en la adopción de decisiones compartidas.



# OBJETIVOS GENERALES

- ❖ Promover la identificación de **mejores prácticas** y la consecuente implantación de avances de gestión, favoreciendo la determinación de los **sistemas y procesos** que son susceptibles de **mejorar** y/o **rediseñar**.
- ❖ Dotar de **mayor perspectiva** en el análisis y facilitar la rotura de **resistencias al cambio**, ayudando a que la **toma de decisiones** en cada organización esté más fundamentada en hechos y se adopten con datos objetivos, comparables y referenciados.
- ❖ Contribuir a establecer entre áreas funcionales un **diálogo orientado a los procesos**, hacia la eficacia, la eficiencia y la medición de rendimientos.
- ❖ Contribuir a **identificar amenazas** y a **configurar estrategias** de mejora, llamando la atención de las Direcciones sobre la necesidad de provocar ciertas transformaciones.



# DEFINICIÓN DE MEJOR PRÁCTICA

- \* Aquella actuación concreta (**modelo, protocolo, sistema o proceso**) integrada en la gestión convencional de una organización,...
- \* que objetivamente resulta **muy eficaz** para lograr los objetivos para los que se desarrolla, y que se ejecuta de forma **muy eficiente**,...
- \* y como consecuencia, ... esa práctica es calificable de **rendimiento superior** en relación a otras existentes con las que comparte la misma finalidad.



# ESTÁNDAR VIRTUAL DE EXCELENCIA

- ★ El **EVE** es un documento especialmente diseñado por el **Laboratorio**, con alcance y contenido normalizados, que contiene la descripción pormenorizada de una **mejor práctica** de gestión.
- ★ El **EVE** estará estructurado en un ámbito teórico ideal, pero manteniendo claro enfoque de **viabilidad operacional**, y en consecuencia, se convierte en la **referencia óptima** frente a la que poder **compararse** para mejorar, modificar o cambiar los métodos de actuación.



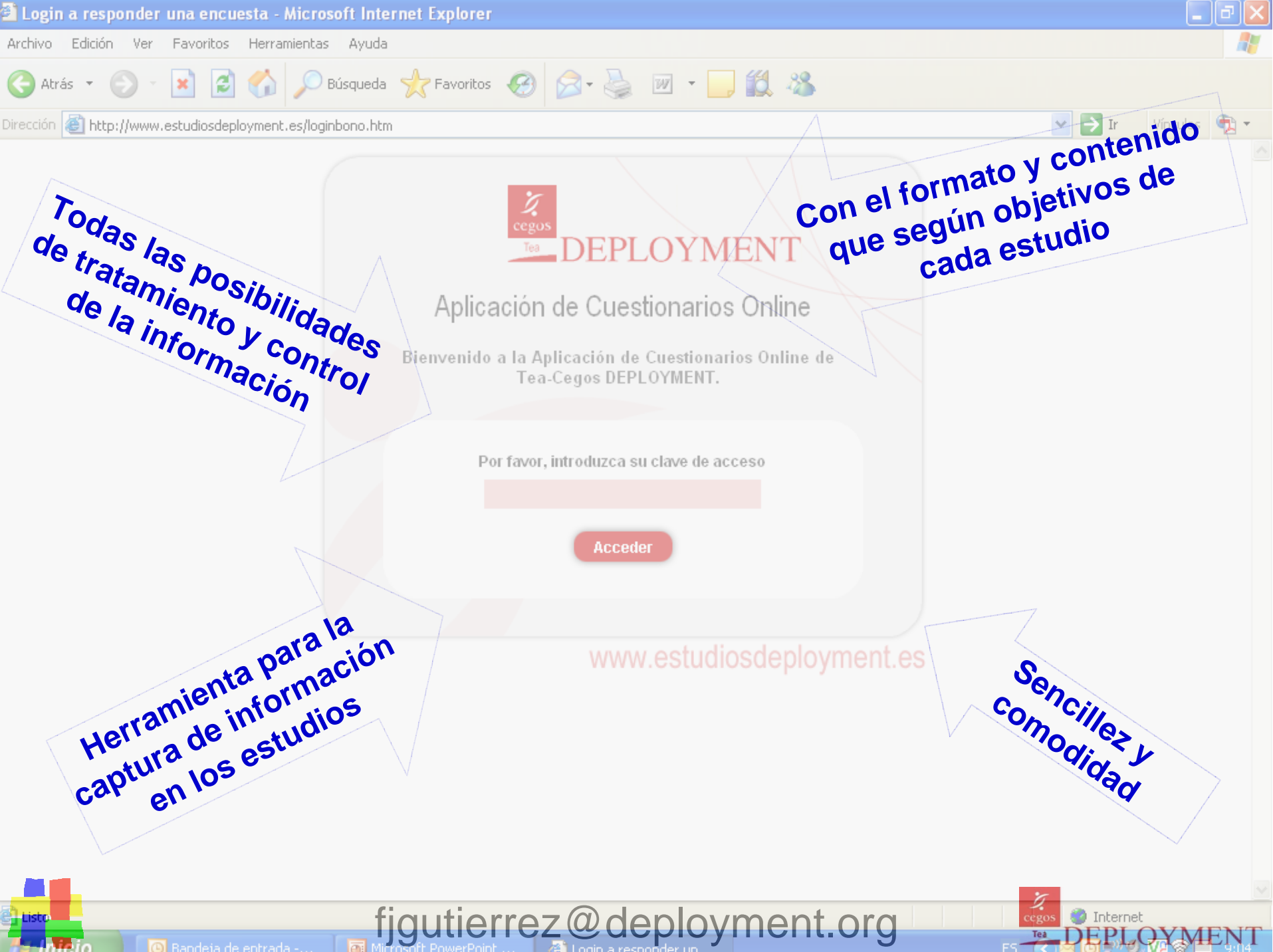
*“Proceso de actuación  
con **Oficinas  
Comerciales débiles:**  
que no alcanzan sus  
objetivos de negocio  
y/o compromisos de  
servicio”*



# AMPLIO ABANICO DE OPORTUNIDADES

- ♣ Medidas de Conciliación: vida familiar (vs.) laboral.
- ♣ Gestión de la Diversidad.
- ♣ Modelo de Liderazgo.
- ♣ Proceso de Identificación del Potencial.
- ♣ Planes de Impulso de la Innovación
- ♣ Medición de Satisfacción del Personal.
- ♣ Programa de Tutorización de nuevos Empleados
- ♣ Estructura de Reconocimiento. Planes de Beneficios.
- ♣ Elaboración del Plan Anual de Formación.
- ♣ Evaluación de la efectividad de la formación





Dirección <http://www.estudiosdeployment.es/loginbono.htm>



### Aplicación de Cuestionarios Online

Bienvenido a la Aplicación de Cuestionarios Online de Tea-Cegos DEPLOYMENT.

Por favor, introduzca su clave de acceso

Acceder

[www.estudiosdeployment.es](http://www.estudiosdeployment.es)

Todas las posibilidades de tratamiento y control de la información

Con el formato y contenido que según objetivos de cada estudio

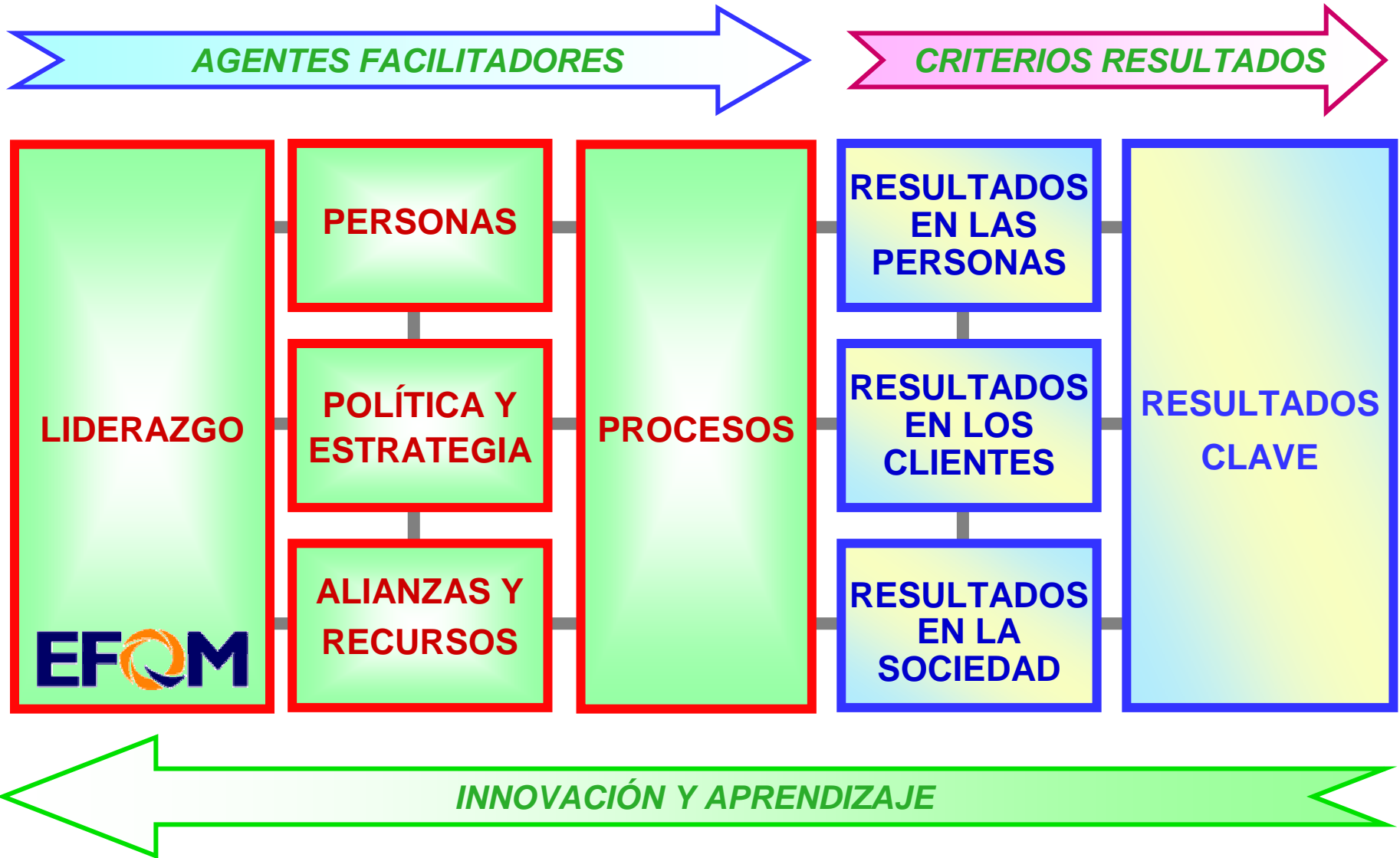
Herramienta para la captura de información en los estudios

Sencillez y comodidad

[fjgutierrez@deployment.org](mailto:fjgutierrez@deployment.org)



# MODELO EUROPEO DE EXCELENCIA



## Una manera práctica de interpretar el Liderazgo en una compañía

**Líder** es toda aquella persona que tiene la responsabilidad de orientar e impulsar a un determinado equipo humano hacia los objetivos de la organización.

En esencia, un **Líder** es aquella persona que es capaz de:

- Definir hacia dónde hay que ir.
- Alinear los recursos de la organización con ese objetivo.
- Motivar a sus colaboradores para alcanzar el objetivo.
- Transmitir hacia el exterior de la organización el proyecto que lidera.

Para poder desempeñar con éxito esta complicada pero crítica labor es necesario disponer de unas determinadas capacidades personales y un conjunto de recursos y sistemas organizativos.

Los Directivos que sean hábiles a la hora de utilizar sus habilidades personales y que se ayuden de las herramientas que le proporciona la organización, estarán en el camino correcto para impulsar a su equipo hacia metas cada vez más ambiciosas.

## Resultados de la implantación de un Modelo de Liderazgo

### La Dirección General

Dispondrá de un método para garantizar que sus Directivos se comportan de manera homogénea y apoyan la consecución de la Visión de la compañía.

### Los Directivos/Jefaturas

Obtendrán un marco de actuación consistente y dispondrán de las herramientas necesarias para poder desplegar las diferentes dimensiones de su Liderazgo. Los directivos conocerán:

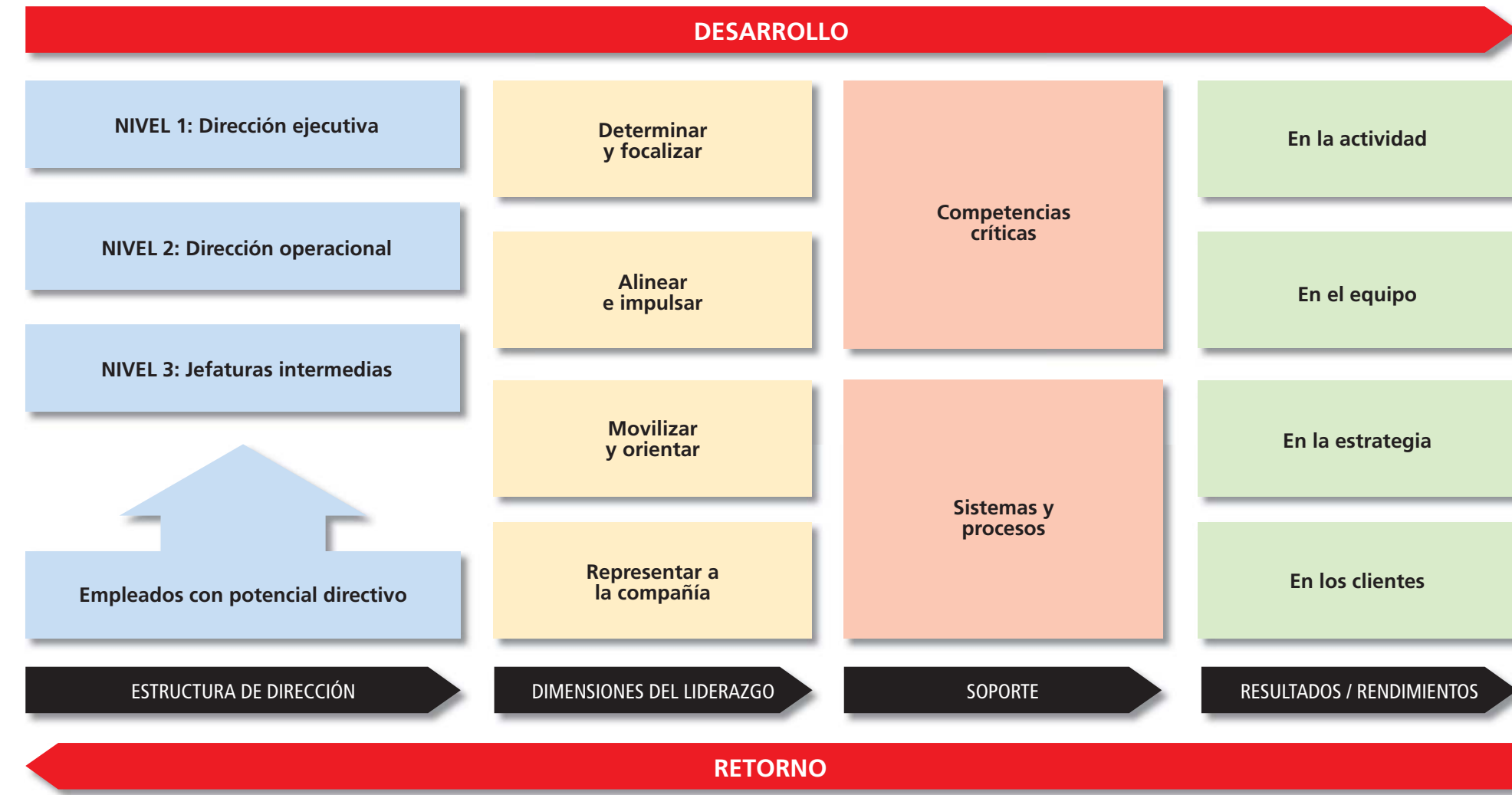
- Qué espera la organización de ellos.
- *Cómo debe ser un Directivo de esta empresa.*
- Qué ayudas le proporciona la organización para facilitarle que consiga sus objetivos.

## Cómo abordar un Proyecto de Mejora del Liderazgo

<b>Fase 1</b>	Reflexión sobre los resultados a conseguir por los Directivos y su papel en la organización.
<b>Fase 2</b>	Diagnóstico de la situación actual en base al Modelo de Triple Perspectiva (CER): A. Opinión de colaboradores a través de Evaluación 360° y/o cuestionario de contraste. B. Estilo personal de Liderazgo de cada Directivo a través de testeo individualizado. C. Recursos y herramientas existentes a disposición de los Líderes a través del análisis organizativo, de sus procesos y dinámica de gestión.
<b>Fase 3</b>	Formalización y edición del Modelo de Liderazgo de la compañía.
<b>Fase 4</b>	Establecimiento de Objetivos de la organización e individuales de sus Directivos.
<b>Fase 5</b>	Establecimiento de Plan de Acción a nivel individual de cada Directivo y de la organización.
<b>Fase 6</b>	Medición de resultados alcanzados.

**La Estructura**  
La compañía selecciona a un grupo de personas para asegurar el futuro de la empresa. Esta responsabilidad se despliega en distintos niveles y funciones.

**Los Retos**  
Todos los Directivos de una organización tienen que asumir con mayor o menor intensidad estos Retos. Aquí reside en gran medida la capacidad de cambio e innovación de una compañía.



**Los Medios**  
El Liderazgo se convierte realmente en efectivo y perdurable en el tiempo si se fundamenta en unas competencias sólidas que son llevadas al terreno práctico a través de procesos y sistemas.

**Los Logros**  
En definitiva, la efectividad del Liderazgo se evidenciará siempre por la consecución de resultados, tanto individuales como del conjunto de la compañía.



*“El éxito de cualquier estrategia empresarial depende de los comportamientos de las personas, y éstos son siempre un fiel reflejo del Liderazgo de la organización”.*

Francisco J. Gutiérrez Martínez  
Fundador de Tea-Cegos DEPLOYMENT



Tea

DEPLOYMENT

#### zaragoza

Edificio Centro Empresarial de Aragón  
Avda. Gómez Laguna, 25, 5a pl.  
Tel 976 45 80 64 – Fax 976 45 80 56  
50009 ZARAGOZA  
zaragoza@deployment.org

#### madrid

Edificio Tea-Cegos  
Fray Bernardino Sahagún, 24, 2a pl.  
Tel. 91 270 51 60 – Fax 91 270 51 61  
28036 MADRID  
madrid@deployment.org

#### palma

Edifici Can Domenge  
Soldat Arrom Quart, 1, 1a pl.  
Tel. 971 91 09 40 – Fax 971 91 09 39  
07010 PALMA  
palma@deployment.org

#### barcelona

Gran Vía Carles III, 85 Bis  
Tel. 93 520 17 00  
Fax 93 520 17 01  
08028 BARCELONA  
barcelona@deployment.org

[www.deployment.org](http://www.deployment.org)



# El Liderazgo

Situaciones en las que una compañía debería plantearse diseñar e implantar un **Modelo de Liderazgo**

- 1** Tiene previsto abordar un Proyecto de Cambio, y necesita la involucración activa de todos sus Directivos.
- 2** Necesita que los responsables de las unidades se alejen de un perfil técnico y asuman una función realmente directiva.
- 3** Si se detecta que en las áreas o departamentos existen distintos estilos directivos.
- 4** En todas aquellas empresas familiares que quieran abordar un proyecto para avanzar en la profesionalización de sus Directivos.
- 5** En aquellas organizaciones creadas como consecuencia de procesos de fusión o compra y que necesitan homogenizar con rapidez una misma cultura y estilo directivo.
- 6** Cuando la empresa quiere avanzar en el desarrollo del Criterio 1 del Modelo Europeo de Excelencia en la Gestión Empresarial.