



MINISTERIO  
DE ADMINISTRACIONES  
PÚBLICAS



agencia  
de evaluación  
y calidad

**Joaquín Ruiz López**  
**Director del Departamento**  
**de Calidad de los Servicios**



GOBIERNO  
DE ESPAÑA

MINISTERIO  
DE ADMINISTRACIONES  
PÚBLICAS



# El impacto de los modelos de excelencia en el estilo de gestión y dirección de las personas

Gestión Pública y Dirección de Personas  
“El reto del siglo XXI”  
Madrid, junio 2008

- Calidad y Excelencia: retos para las Administraciones Públicas**
- La mejora continua de las organizaciones: Los Modelos de Excelencia**
- Gestión de las personas en los Modelos de Excelencia**
- La satisfacción de las personas**

# DEFINICIÓN VIGENTE DE CALIDAD

(Según Norma ISO 9000:2005)

**GRADO EN EL QUE UN CONJUNTO DE CARACTERÍSTICAS INHERENTES CUMPLE CON LOS REQUISITOS**

**Características:** Rasgos diferenciadores (físicos, sensoriales, temporales, funcionales, etc.) de la entidad de que se trate (producto, servicio, etc.) relacionados con un requisito.

**Requisitos:** Necesidades y expectativas establecidas, implícita u obligatoriamente, en consonancia con los valores o utilidad aceptados por quienes prestan, reciben o se ven afectados por el producto o servicio.

# EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE CALIDAD

DEFINICIÓN		PARÁMETROS			INSTRUMENTOS	
ETAPAS	OPERATIVA	CRITERIOS	ENTORNO			
Control Calidad (40-50)	Conformidad normas	Inspección “a posteriori”	Producto final	Técnicos Expertos	Normalización	Manufacturas Predominio oferta
Aseguramiento Calidad (50-70)	Conformidad especificaciones uso	Prevención garantía “durante”	Proceso Producción	<u>Expertos</u> Clientes	Métodos estadísticos	Ciclo corto productos predominio demanda
Gestión Calidad  Mejora Calidad  Calidad total (70-08)	Adecuación expectativas cliente	Gestión integral Continua	Satisfacción cliente	Subjetivos Clientes	Q F D  Modelos Excelencia	Globalización Economía Servicios

# Los nuevos roles de las Administraciones Públicas: formas de mejorar la eficiencia, eficacia y calidad

- ❑ **Gestión pública eficiente**, introducción y adaptación de modelos de gestión empresariales (DAFO, CMI, Modelos de Excelencia, etc.)
- ❑ **Apuesta por las tecnologías**: servicios electrónicos
- ❑ **Orientación hacia paradigmas de excelencia**: *eficacia, eficiencia, calidad, ética y gestión sostenible de las organizaciones*
- ❑ **Mayor productividad** y nuevas políticas para el desarrollo y retención de “talentos”
- ❑ **Gestión de las personas** como el recurso más valioso de las organizaciones: *crean o destruyen valor*

# FACTORES CRITICOS DE ÉXITO PARA AFRONTAR LOS NUEVOS RETOS DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

MÁS CALIDAD  
MAYOR PRODUCTIVIDAD

- ✓ Liderazgo que motive y haga realidad la visión
- ✓ Implementación de estrategias para optimizar el uso de recursos
- ✓ Uso inteligente de la tecnología para la innovación de los procesos y la prestación de servicios electrónicos
- ✓ Personas con conocimientos y competencias que acepten los desafíos, las responsabilidades, la autonomía y generen valor

# LAS PERSONAS: EL NÚCLEO PRINCIPAL DE LAS ORGANIZACIONES

## Factor determinante para la productividad de las organizaciones

- **Las personas deben estar dispuestas para:**
  - **La adquisición de conocimientos y el desarrollo de competencias para adaptarse continuamente a los cambios**
  - **La rendición de cuentas, la autonomía y la capacidad para colaborar en la toma de decisiones**
  - **La orientación permanente hacia los resultados y los clientes**
  - **Una mayor flexibilidad organizativa y funcional**
  - **La prolongación de la vida laboral**
  - **Comprender que la excelencia de las organizaciones comienza y se desarrolla a través de su ascenso profesional**

# EXCELENCIA

## Prácticas sobresalientes en la gestión de la organización y logro de resultados basados en

- **Orientación a resultados y al cliente**
- **Liderazgo y coherencia**
- **Procesos y hechos**
- **Desarrollo e implicación de las personas**
- **Mejora continua e innovación**
- **Alianzas mutuamente beneficiosas**
- **Responsabilidad social**

# Cómo gestionar las personas en el camino de las organizaciones públicas hacia la Excelencia

**La gestión organizativa y su mejora continua son cruciales para:**

- **Integrarla en la cultura y valores organizativos**
- **Concebir la gestión de RR.HH. como un componente de la gestión global de las organizaciones**
- **Compartir y comunicar la estrategia y la misión de cada persona en el contexto de la organización**
- **Adquirir y compartir conocimiento y experiencias**
- **Aprender de forma permanente y saber trabajar en diferentes contextos**
- **Conciliar los objetivos personales y organizativos**
- **Implicar a las personas en la gestión del cambio**
- **Evaluar el desempeño y diferenciar los méritos**

# MODELOS DE MEJORA CONTINUA

**“Arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo”**



**MODELOS PRESCRIPTIVOS DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD:**

**NORMAS ISO 9000**

**“Esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja, que se elabora para facilitar su comprensión y el estudio de su comportamiento”**



**MODELOS DE EXCELENCIA:**

**MBNQA**

**EFQM**

**Iberoamericano**

**CAF**

**EVAM**

## ELEMENTOS BASICOS PARA LA INTERPRETACION Y ADAPTACIÓN DE LOS MODELOS DE EXCELENCIA A LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

- **La implementación de las políticas públicas: el liderazgo**
- **La implicación de los empleados públicos**
  - Régimen jurídico.
  - Formación (in)suficiente e (in)adecuada.
  - Ausencia de estímulos.
- **La naturaleza de los destinatarios de la acción administrativa: los Clientes/ciudadanos**

# DOS MODELOS, UN OBJETIVO COMÚN: LA EXCELENCIA ORGANIZATIVA

## MODELO EFQM DE EXCELENCIA

### E.F.Q.M.

(Fundación Europea para la Gestión de Calidad)

- Creada en 1988 por 14 organizaciones europeas.
- 1992, lanza el modelo, conocido como Modelo EFQM de Autoevaluación.
- Promueve su utilización mediante la creación del Premio Europeo a la Calidad.
- Misión: Ser la fuerza que impulsa en Europa la excelencia sostenida

## MODELO IBEROAMERICANO DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN

### FUNDIBEQ

(Fundación Iberoamericana para la Gestión de Calidad)

- Creada el 18 de marzo de 1998.
- Se presenta en la Cumbre de Oporto de 1998.
- Marzo de 1999 se consensúa con 17 países.
  - Modelo Iberoamericano.
  - Bases del Premio Iberoamericano.
- Noviembre de 1999 se publica el Modelo y las Bases y se convoca el Premio Iberoamericano de Calidad (Cumbre de La Habana).
- Julio 2001, se aprueba la interpretación para Administración Pública (Convención de Porto Alegre).

# ESTRUCTURA DEL MODELO EFQM



# ESTRUCTURA DEL MODELO IBEROAMERICANO

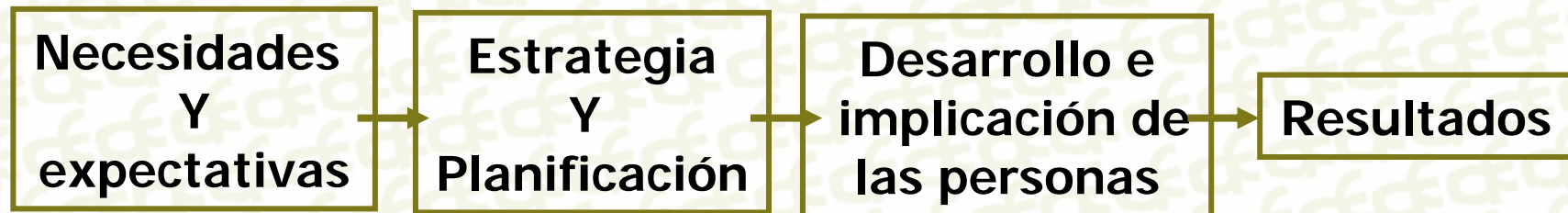


## Comparación de Modelos

MODELO	EFQM	FUNDIBEQ
<p><b>Cráterios</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Liderazgo</li> <li>2. Política y estrategia</li> <li>3. Personas</li> <li>4. Alianza y recursos</li> <li>5. Procesos</li> <li>6. Resultados en los clientes</li> <li>7. Resultados en las personas</li> <li>8. Resultados en la sociedad</li> <li>9. Resultados clave del rendimiento</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Liderazgo y estilo de gestión</li> <li>2. Política y estrategia</li> <li>3. Desarrollo de las personas</li> <li>4. Recursos y asociados</li> <li>5. Clientes</li> <li>6. Resultados de los clientes</li> <li>7. Resultados del desarrollo de las personas</li> <li>8. Resultados de la sociedad</li> <li>9. Resultados globales</li> </ol>

# Interacción entre subcriterios del Modelo EFQM

## Cultura de la organización



1a  
2a, 2b  
3a

2c  
2d

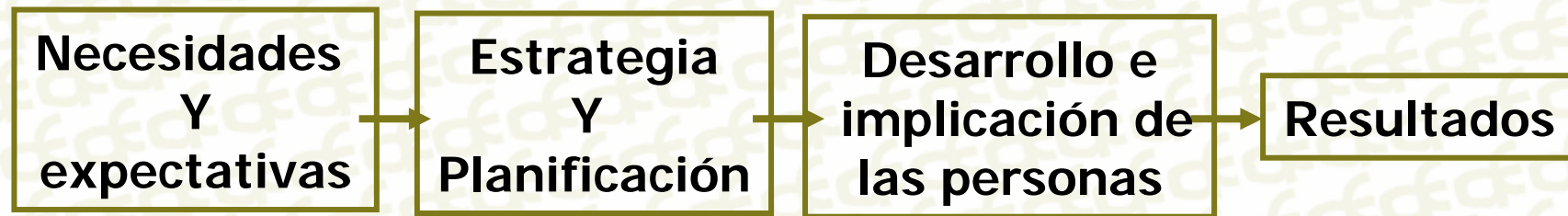
3b  
3c  
3d  
3e

7  
9



# Interacción entre subcriterios del Modelo Iberoamericano

## “Cultura de la organización”



1b  
2a, 2b  
3a

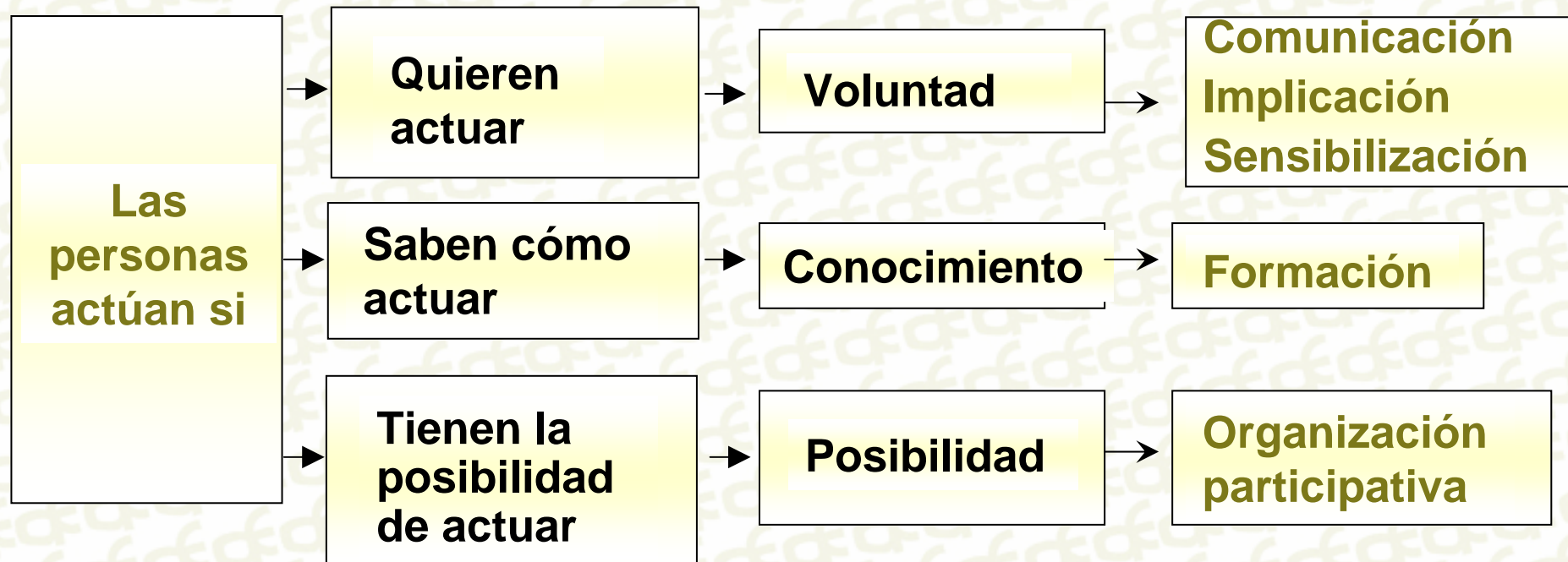
2c  
2d

3b  
3c  
3d

7  
9



# GESTION DEL PERSONAL



## Criterio 3: PERSONAS

**Las organizaciones excelentes gestionan, desarrollan y hacen que aflore todo el potencial de las personas que las integran, tanto a nivel individual como de equipos o de la organización en su conjunto. Fomentan la justicia e igualdad e implican y facultan a las personas. Se preocupan, comunican, recompensan y dan reconocimiento a las personas para, de este modo, motivarlas e incrementar su compromiso con la organización, logrando que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.**

**3a.-Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos.**

**3b.-Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización.**

**3c.-Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización.**

**3d.-Existencia de un diálogo entre las personas y la organización.**

**3e.-Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.**

## Criterio 3: DESARROLLO DE LAS PERSONAS

Cómo la organización desarrolla, conduce y hace aflorar el pleno potencial de las personas, de forma individual, en equipo o de la organización en su conjunto, con el fin de contribuir a su eficaz y eficiente gestión .

3a. Las personas: planificación y mejora.

3b. Desarrollo de la capacidad, conocimientos y desempeño del personal.

3c. Comunicación y facultamiento de las personas.

3d. Atención y reconocimiento a las personas.

## SATISFACCIÓN DEL PERSONAL

**Condiciones del puesto de trabajo**

**Clima de trabajo**

**Logros y reconocimiento**

**Motivación y desarrollo personal y profesional**

# LA SATISFACCIÓN DE LAS PERSONAS EN EL MODELO EFQM

## Criterio 7: RESULTADOS EN LAS PERSONAS

Las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a las personas que las integran.

**7a.**-Medidas de percepción.

**7b.**-Indicadores de rendimiento.

## EL DESARROLLO DE LAS PERSONAS EN EL MODELO IBEROAMERICANO

### Criterio 7: RESULTADOS DEL DESARROLLO DE LAS PERSONAS

Qué está consiguiendo la organización en relación con el desarrollo de las personas.

7a. Medidas de percepción.

7b. Medidas del desempeño.

# Aspectos que contribuyen a mejorar la satisfacción de las personas en los equipos



1. Sentido de la pertenencia al grupo
2. Sentirse eficaz
3. Evitar los agravios comparativos
4. Comunicación
5. Saber porqué se hacen las cosas
6. Gestión del talento

Fuente: "*Liderazgo, gestión y motivación de equipos*"  
Jorge Valdano  
Administración Inteligente © AEVAL (MAP)

**MÁS INFORMACIÓN ...**



[calidad@aeval.es](mailto:calidad@aeval.es)

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



agencia  
de evaluación  
y calidad

**[www.aeval.es](http://www.aeval.es)**

**Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas  
y la Calidad de los Servicios**