

# FORMACIÓN EN SISTEMA DE GESTIÓN BASADO EN EL MODELO DE EXCELENCIA EFQM



**DOCE**

TEAM. DREAM. BUILD

## Contenidos

- Presentaciones
- ¿Qué es el modelo EFQM?
- Reflexionar sobre la evolución de la Calidad a la Excelencia
- ¿Por qué buscar la excelencia?
- ¿Qué ofrece el Modelo EFQM?
- ¿Cómo aplicarlo?
- Referencias
- Resumen y conclusiones

**DOCE**

TEAM. DREAM. BUILD

## Presentaciones

## Jesús E. Martín Pozas

### Formación

- Licenciado Administración y Dirección de Empresas.
- Diplomado en Ciencias Económicas y Empresariales.
- Especialista Universitario en Consultoría de Empresas.
- Experto Universitario en Gestión de Calidad y Certificación de empresas. (ISO 9000)
- Evaluador sénior + 500 acreditado y licenciatarario en evaluación y formación del Modelo EFQM por el Club de Excelencia en Gestión. N° Licencia EFQM: CEG/17/RDEX/17
- Formador acreditado y licenciatarario del Modelo EFQM por el Club de Excelencia en Gestión.
- Coach ejecutivo acreditado
- Formador del modelo Q-ONG del Consejo Estatal de ONG de Acción.
- Experto en Customer Experience Management.
- Experto en gestión de proyectos Agiles. “Scrum Master”

### Experiencia profesional

- CEO de DOCE SL . Director del Área de Consultoría Estratégica y de Calidad de DOCE S.L.U.
- Apoyo en la implantación del Modelo EFQM y de la Norma UNE ISO 9001 a numerosas organizaciones, confederaciones, redes y plataformas, ha realizado mas de 150 evaluaciones homologadas según el Modelo EFQM a organizaciones y ha acompañado en estrategia y en mejorar de la experiencia cliente a numerosas entidades.
- Presidente de Intress desde febrero 2017 a marzo de 2018.
- Director de la División de Consultoría y Calidad de Intress.
- Director Gerente de UNAD.
- Consultor de Calidad de la Plataforma de ONG de Acción Social. (POAS)
- Director Gerente de la Fundación Girasol.
- Manager de la Federación Europea ERIT.
- Director del programa Europeo “Indicadores de calidad en comunidad terapéutica, subvencionado por la Unión Europea.
- Coordinador del estudio “Satisfacción de usuarios y calidad en las comunidades terapéuticas en Andalucía”, Junta de Andalucía.
- Director y socio fundador de “SERVIGES” Servicios de gestión y consultoría a PYMES y ONG.

### Voluntario en Juntas Directivas o Patronatos

Presidente Intress, Presidente APCTT. Presidente ICT, [www.doceconsultores.es](http://www.doceconsultores.es), Tesorero UNAD, Tesorero Sdad. Coop. La Zahara, Secretario Fundación Girasol, Federación Enlace, Federación Renovación, ...

# Presentaciones

Otra persona, me escucha, me presenta y viceversa

- Nombre y apellidos.
- Organización a la que pertenezco
- Puesto que ocupo y antigüedad en la entidad.
- Que espero de estas sesiones
- Que pido a las personas que participan sea un éxito.
- Que pido al docente para que sea un éxito..

**DOCE**

TEAM. DREAM. BUILD

¿Qué es EFQM?

## ¿QUÉ ES EFQM?

La Fundación Europea para la Gestión de Calidad (*European Foundation for Quality Management*), creada en el 1988, es una organización sin ánimo de lucro, con la **Misión** de ser la fuerza que impulse a Europa hacia la excelencia sostenida.

Además, tiene como **Visión** un mundo en el que las organizaciones europeas sobresalgan para su excelencia.

En España, esta Fundación viene representada por el Club Gestión de Calidad desde el 1991.

## Modelos de Excelencia. Premios



Premio Malcolm Baldrige (1987)



USA



Premio Iberoamericano (1999)

Iberoamérica

**EFQM**

Premio EFQM a la Excelencia (1992)



Europa

Japón

Premio Deming (1951)





# ¿Qué es el Club de Excelencia en Gestión?

Google Maps  
maps.google.es



Hazte socio | ÁGORA CEG | Conócenos | Agenda | Prensa | Contacto



Buscar



Únete

Actividades

Formación

Asesoría

Reconocimiento

Modelo EFQM

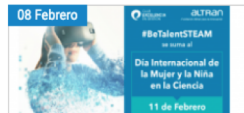
Noticias



Ofrecemos formación en gestión avanzada para ayudar a las organizaciones a afrontar con éxito los retos de un entorno empresarial en constante transformación.

[Fórmate con nosotros](#)

## Noticias



14 mujeres se convierten en protagonistas del 'Día Internacional de la Mujer y la Niña en la Ciencia' gracias a la Fundación Altran y el Club Excelencia en Gestión

[Leer más](#)



Convocados los Premios CEL 2019 para la innovación en logística

[Leer más](#)



Ana Martín del Pozo, Presidenta del Colegio Árula: "La excelencia pasa por conseguir un sentido de pertenencia"

[Leer más](#)

## Conócenos

## Agenda



## Videos

Descubre brevemente quiénes somos y cómo te podemos ayudar



## Excelencia



Filosofía de gestión que persigue el **éxito a largo plazo** de una organización, mediante la **satisfacción equilibrada y continua** de las necesidades y expectativas de **todos** los *Grupos de Interés* de la misma.

**DOCE**

TEAM. DREAM. BUILD

## De la Calidad a la Excelencia

## De la Calidad a la Excelencia



*Inspección final del producto conforme a estándares preestablecidos; no busca su mejora*  
**Orientada al producto final**

*Control en la cadena de producción para evitar la salida de productos defectuosos*  
**Orientada al proceso**

*Sistemas y procedimientos para evitar la producción de bienes defectuosos: Generar confianza*

*Énfasis en cliente y en mejora continua; calidad como estrategia competitiva (en todos los niveles)*  
**Orientada hacia la gestión**

*Mayor énfasis en los aspectos humanísticos y de compromiso social*  
**Orientada hacia la excelencia**

## Cuestiones para la reflexión I

- ❑ ¿De qué depende nuestra continuidad, progreso o sostenibilidad?
  - Resultados de la actividad económicos y no económicos.
  - .....
- ❑ ¿De qué dependen nuestros resultados de la actividad?
  - Clientes, usuarios, destinatarios de servicios.
  - Reputación, confianza, credibilidad.
  - .....
- ❑ ¿De qué depende mantener clientes, usuarios, reputación...?
  - Excelentes servicios, competitividad, diferenciación.
  - Excelentes relaciones con clientes, usuarios.
  - .....
- ❑ ¿De qué depende la excelencia en los servicios y las relaciones?
  - Personal capacitado y colaborador.
  - Recursos propios y externos.
  - .....

## Cuestiones para la reflexión II

- ❑ ¿De qué depende todo lo anterior?
  - Un Liderazgo de la Dirección: con visión, compartido, inspirador, transparente, que genere confianza...
  - Unas Estrategias: que respondan a las prioridades, dentro del entorno competitivo y cambiante.
  - Procesos de implantación de la estrategias, proyectos y programas.
  - Mecanismos de seguimiento y decisión.
  
- ❑ En definitiva:
  - Misión, Visión, Decisión y Gestión de la organización.

**DOCE**

TEAM. DREAM. BUILD

¿Qué ofrece el Modelo EFQM?

## ¿Qué ofrece el Modelo EFQM?

1. La excelencia según EFQM: Los Conceptos Fundamentales de la Excelencia.
2. El Modelo EFQM: Una Herramienta para la mejora de la gestión y los resultados.
3. El Esquema REDER: proporciona un enfoque estructurado para analizar el rendimiento.



**DOCE**

TEAM. DREAM. BUILD

## Los conceptos fundamentales



Declarada de Utilidad Pública

FOMENTANDO INCLUSIÓN. APOYANDO PERSONAS. AVANZANDO SOLIDARIAMENTE.

# Conceptos Fundamentales de la Excelencia



## Los Conceptos Fundamentales de la Excelencia I

### **Añadir valor para los clientes**

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

### **Crear un futuro sostenible**

- ❑ *Las organizaciones excelentes producen un impacto positivo en el mundo que les rodea, porque incrementan su propio rendimiento al tiempo que mejoran las condiciones económicas, ambientales y sociales de las comunidades con las que tienen contacto.*

### **Desarrollar la capacidad de la organización**

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

### **Aprovechar la creatividad y la innovación**

- ❑ *Las organizaciones excelentes generan mayor valor y mejores resultados a través de la mejora continua y la innovación sistemática, aprovechando la creatividad de sus grupos de interés.*

## Los Conceptos Fundamentales de la Excelencia II

### **Liderar con visión, inspiración e integridad**

- ❑ *Las organizaciones excelentes tienen líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelo de referencia de sus valores y principios éticos.*

### **Gestionar con agilidad**

- ❑ *Las organizaciones excelentes se reconocen de manera generalizada por su habilidad para identificar y responder de forma eficaz y eficiente a oportunidades y amenazas.*

### **Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas**

- ❑ *Las organizaciones excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura de delegación y asunción de responsabilidades, que permite alcanzar tanto los objetivos personales como los de la organización.*

### **Mantener en el tiempo resultados sobresalientes**

- ❑ *Las organizaciones excelentes alcanzan resultados sobresalientes que se mantienen en el tiempo, y satisfacen las necesidades a corto y largo plazo de todos sus grupos de interés, en el contexto de su entorno operativo.*

**DOCE**

TEAM. DREAM. BUILD

## El Modelo EFQM

## ¿Qué es un Modelo?

### Según el Diccionario de la Lengua:



Toda estructura lógica que se utiliza para dar razón de un conjunto de fenómenos que guardan entre sí ciertas relaciones.

No es una ecuación matemática que permite despejar una incógnita y encontrar una SOLUCIÓN a un problema.

## ¿Para qué nos sirve un Modelo?

El Modelo EFQM de Excelencia es un instrumento práctico y no prescriptivo que permite a las organizaciones:

- Evaluar dónde se encuentran en su camino hacia la excelencia, ayudándoles a **identificar sus fortalezas clave y posibles carencias** con relación a su Visión y Misión.
- Disponer de un **único lenguaje y modo de pensar** sobre la organización, lo que facilita la eficaz comunicación de ideas dentro y fuera de la misma.
- **Integrar** las iniciativas existentes y planificadas, **eliminar** duplicidades e identificar carencias.
- Disponer de una **estructura básica** para el sistema de gestión.

## ¿Para qué nos sirve un Modelo?

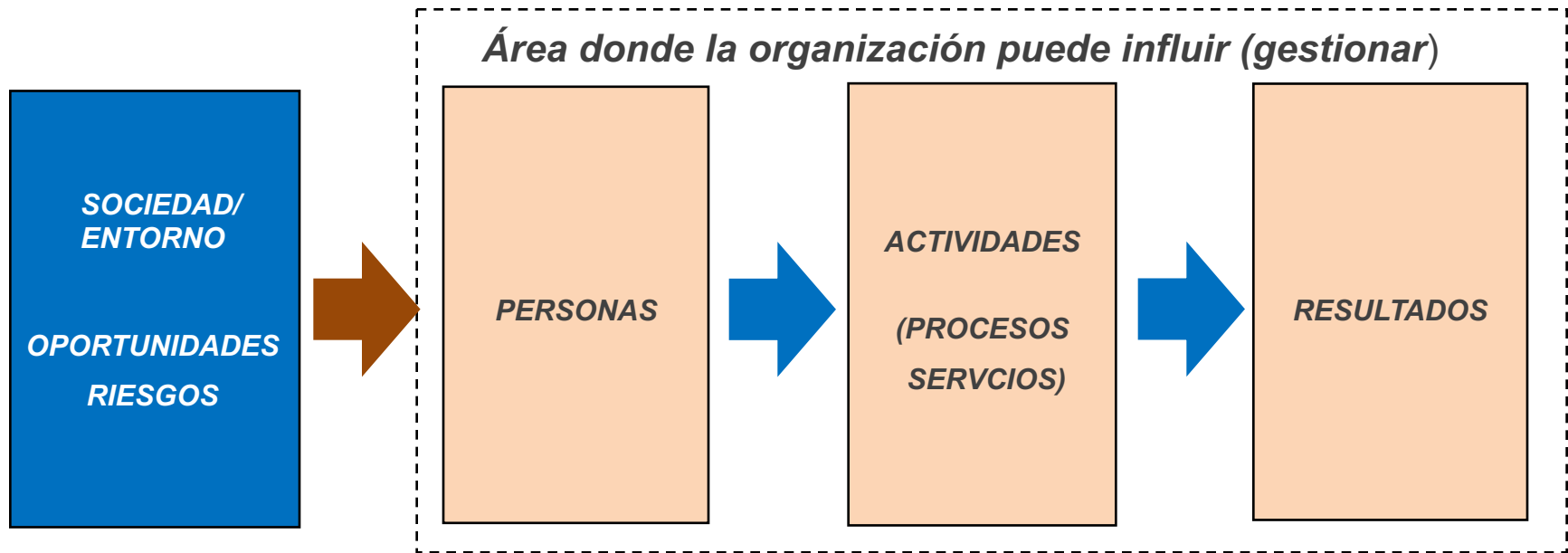
### Y sí, el Modelo es cuantitativo

- Cuantificar el progreso.
- Poder comparar nuestra gestión con la de otros.
- Poder recibir un reconocimiento a la Excelencia.



## Desarrollo conceptual

### VISION GLOBAL



*Las organizaciones obtienen RESULTADOS al realizar ACTIVIDADES las PERSONAS, tras la identificación de OPORTUNIDADES*

**(PERSONAS - PROCESOS - RESULTADOS)**

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

## Desarrollo del Modelo EFQM

*El éxito de las organizaciones depende de sus personas y para conseguir que algo se haga...*

**Deberá ocurrir:**

**5 Criterios de Agentes Facilitadores**

Que quieran hacerlo

Que se sepa qué/por qué hacer

Que haya quién lo haga

Que tengan los medios

Que sepan cómo hacerlo

**Liderazgo**

**Estrategia**

**Personas**

**Recursos**

**Procesos, productos y servicios**

## Desarrollo del Modelo EFQM

*... y para evaluar si se ha conseguido, hay que medir:*

**Resultados en:**

**4 Criterios de Resultados**

1. Los destinatarios

**Clientes**

2. Los empleados

**Personas**

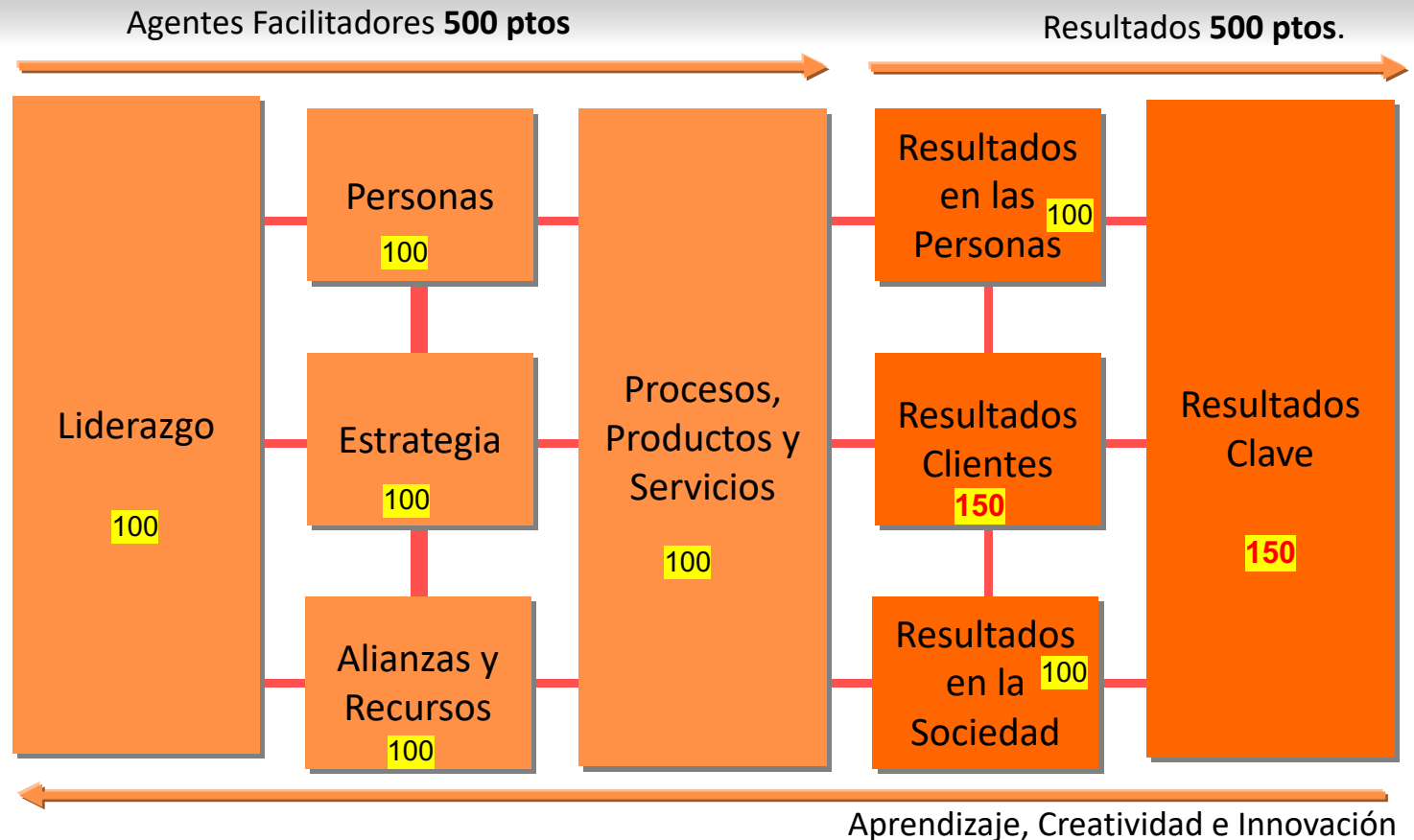
3. La sociedad

**Sociedad**

4. La propia organización

**Clave**

## El Modelo EFQM



**ACCIONES**



**LOGROS**



**MEJORA**



**DOCE**

TEAM. DREAM. BUILD

## Criterios del Modelo EFQM

## Criterio 1: LIDERAZGO

### **Definición:**

*Las organizaciones excelentes tienen líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelo de referencia de sus valores y principios éticos, e inspirando confianza en todo momento. Son flexibles, permitiendo a la organización anticiparse y reaccionar de manera oportuna, con el fin de asegurarse un éxito continuo.*

## Criterio 1: LIDERAZGO



## Criterio 1: LIDERAZGO





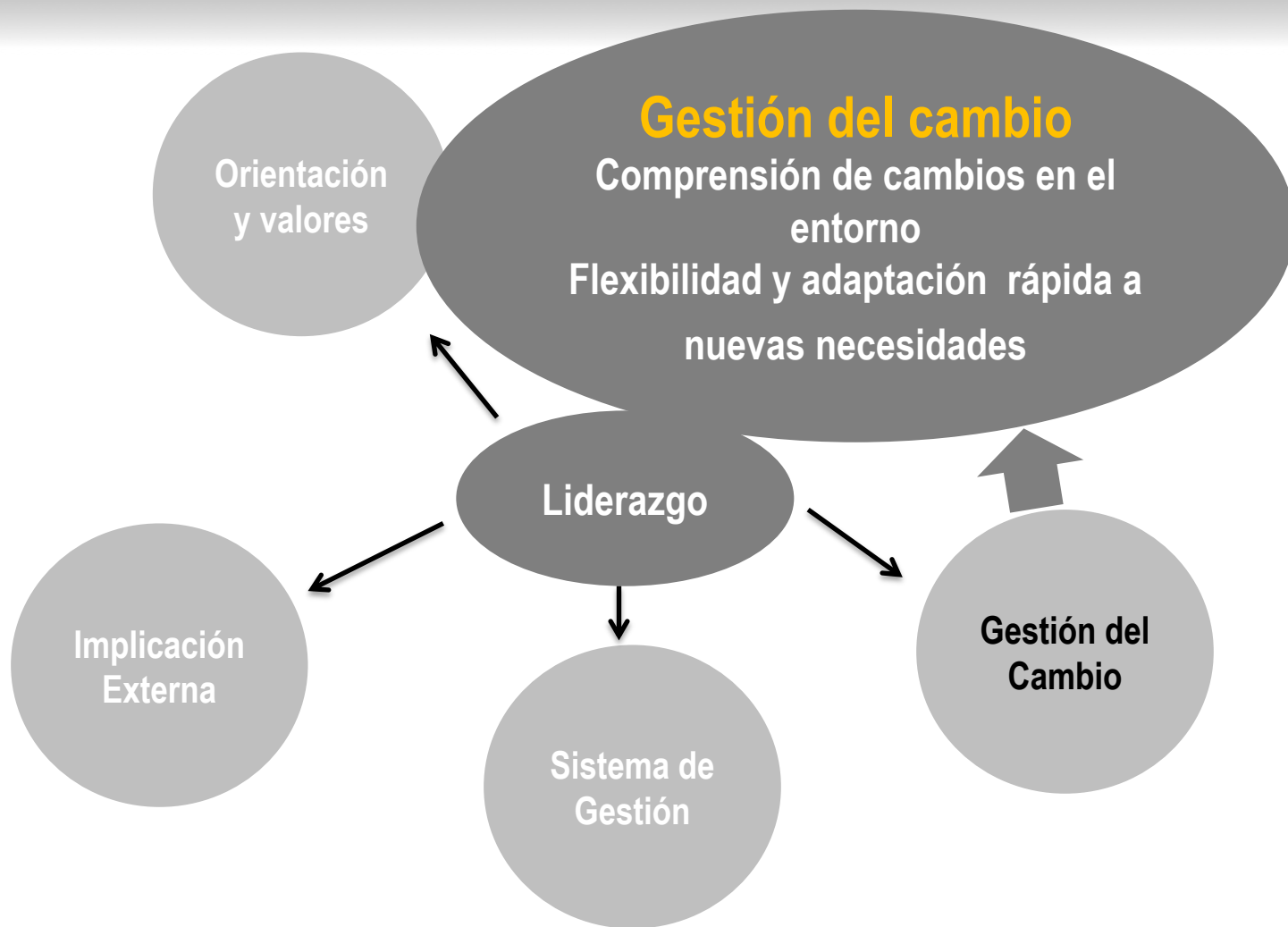
## Criterio 1: LIDERAZGO



## Criterio 1: LIDERAZGO



## Criterio 1: LIDERAZGO



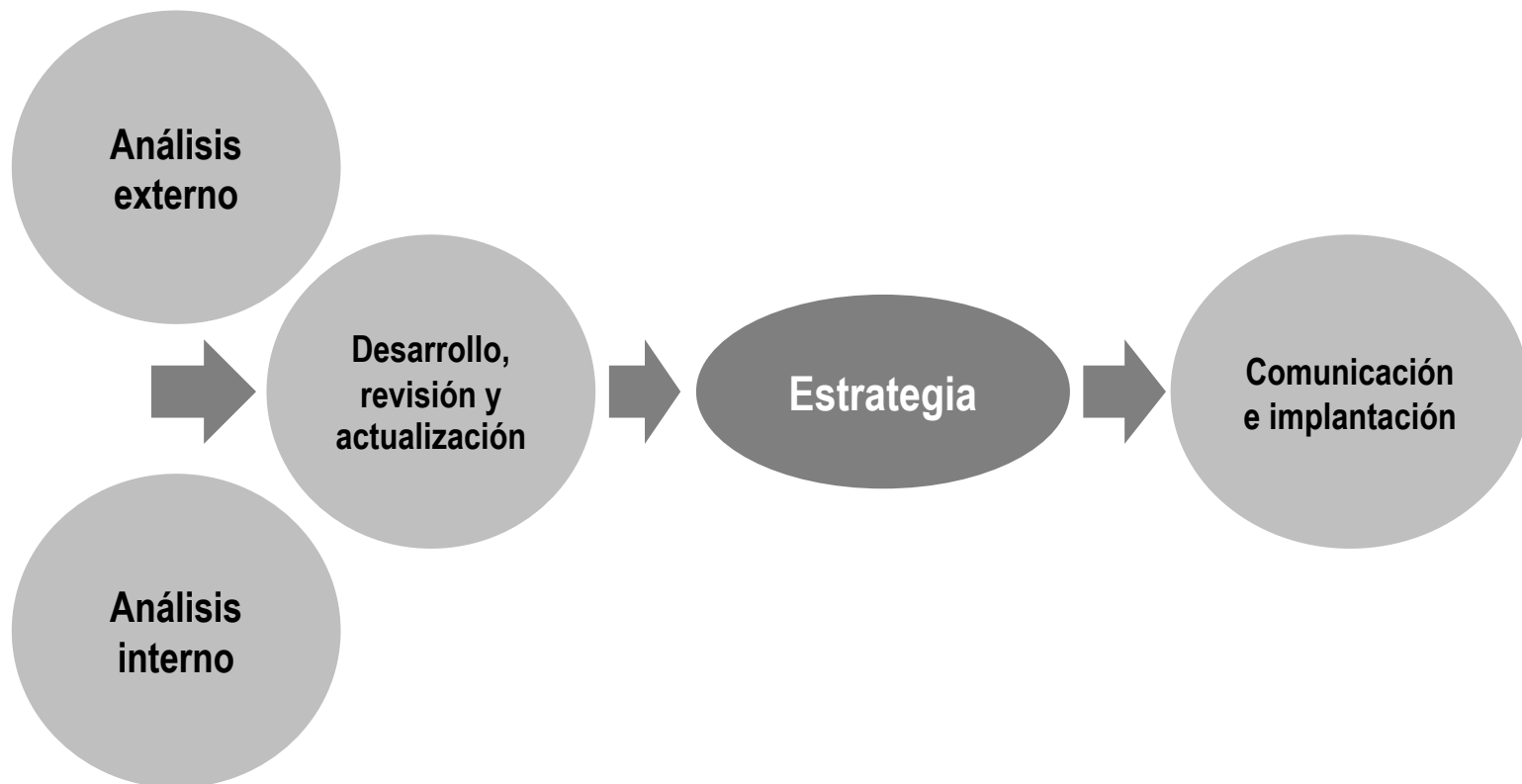
## Criterio 2: ESTRATEGIA

### **Definición:**

*Las organizaciones excelentes implantan su Misión y Visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés.*

*Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.*

## Criterio 2: ESTRATEGIA



## Criterio 2: ESTRATEGIA



## Criterio 2: ESTRATEGIA



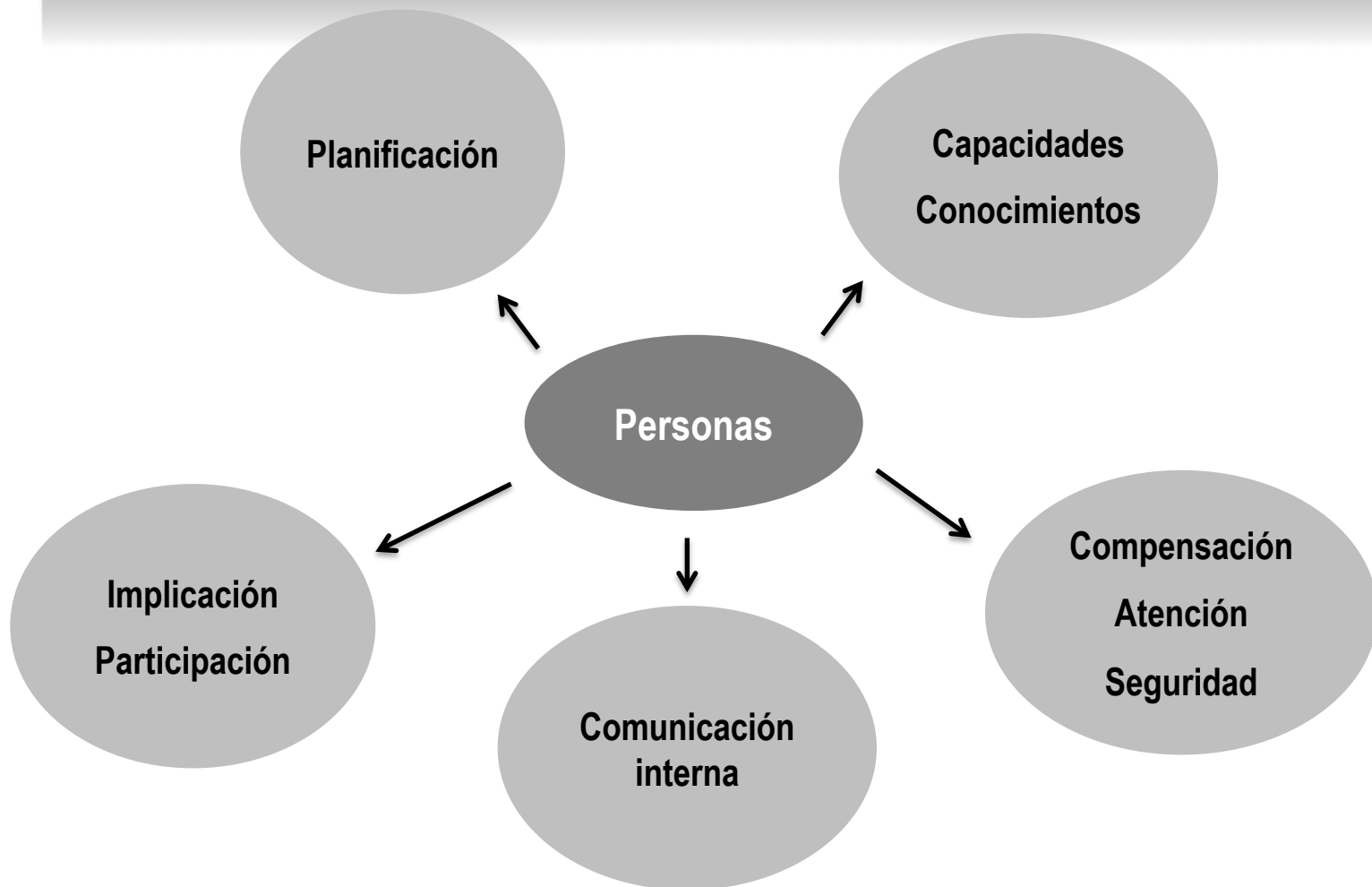
## Criterio 3: PERSONAS

### **Definición:**

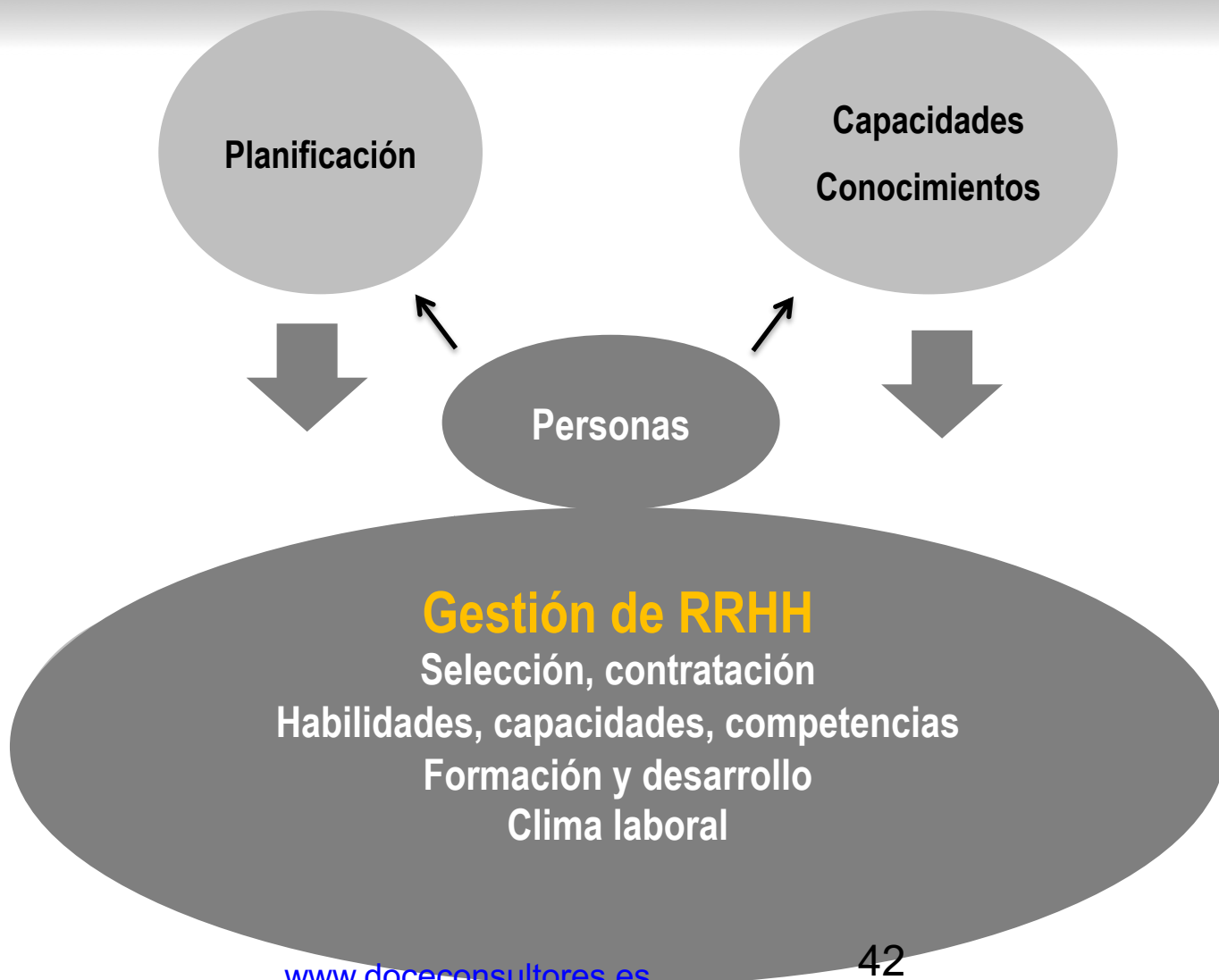
*Las organizaciones excelentes valoran a las personas que las integran, y crean una cultura que permite lograr los objetivos personales y los de la organización de manera beneficiosa para ambas partes. Desarrollan las capacidades de las personas, y fomentan la equidad e igualdad. Se preocupan por las personas de la organización, potencian la comunicación interna, recompensan y dan reconocimiento a los esfuerzos para, de este modo, motivar a las personas, incrementar su compromiso con la organización y favorecer que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.*



## Criterio 3: PERSONAS



## Criterio 3: PERSONAS



## Criterio 3: PERSONAS



## Criterio 3: PERSONAS

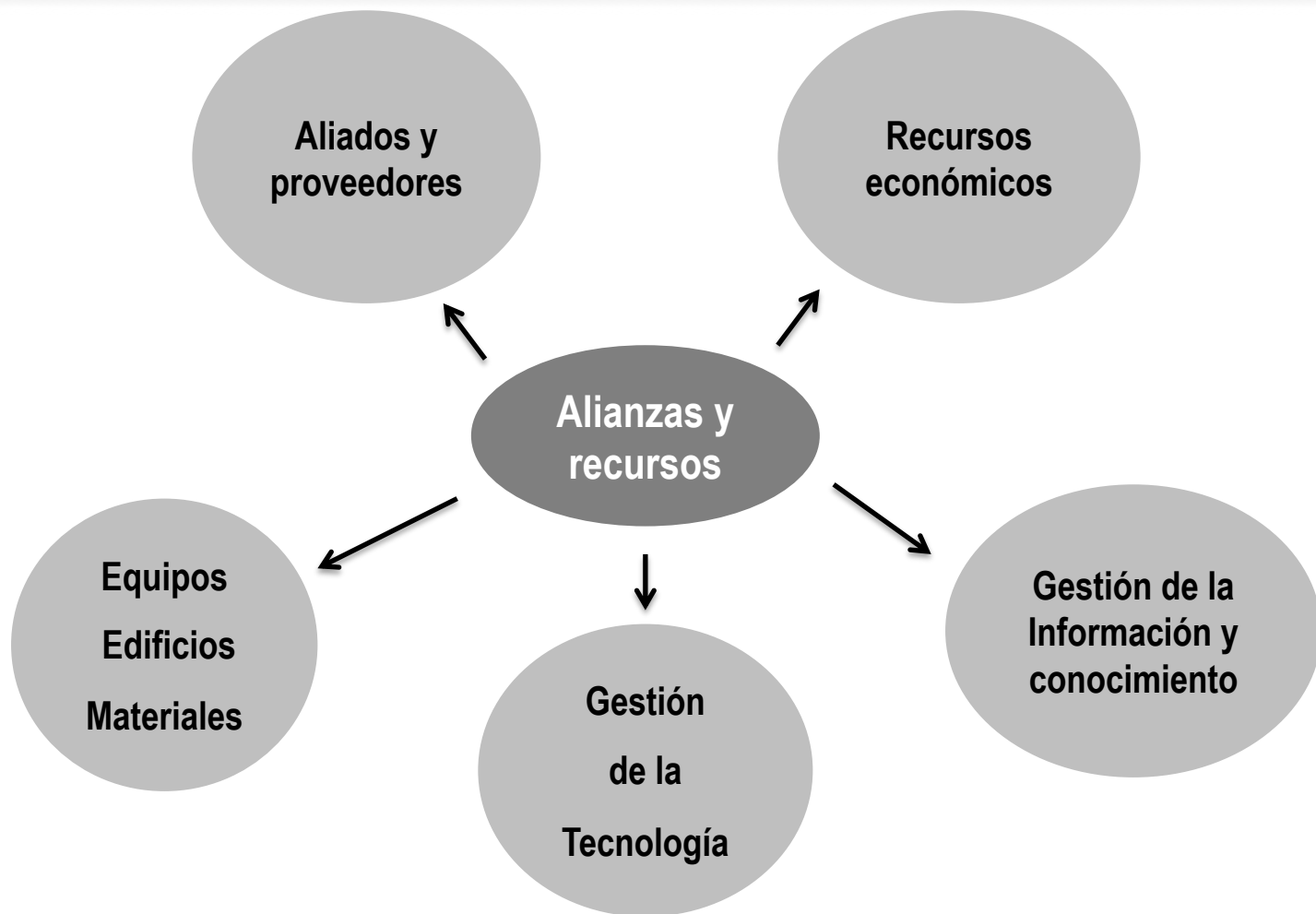


## Criterio 4: ALIANZAS Y RECURSOS

### **Definición:**

*Las organizaciones excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, proveedores y recursos internos, para apoyar el despliegue y ejecución de la estrategia general y sus políticas de apoyo, así como para lograr el eficaz funcionamiento de sus procesos. Se aseguran de gestionar eficazmente su impacto social y ambiental.*

## Criterio 4: ALIANZAS Y RECURSOS



## Criterio 5: PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS

### **Definición:**

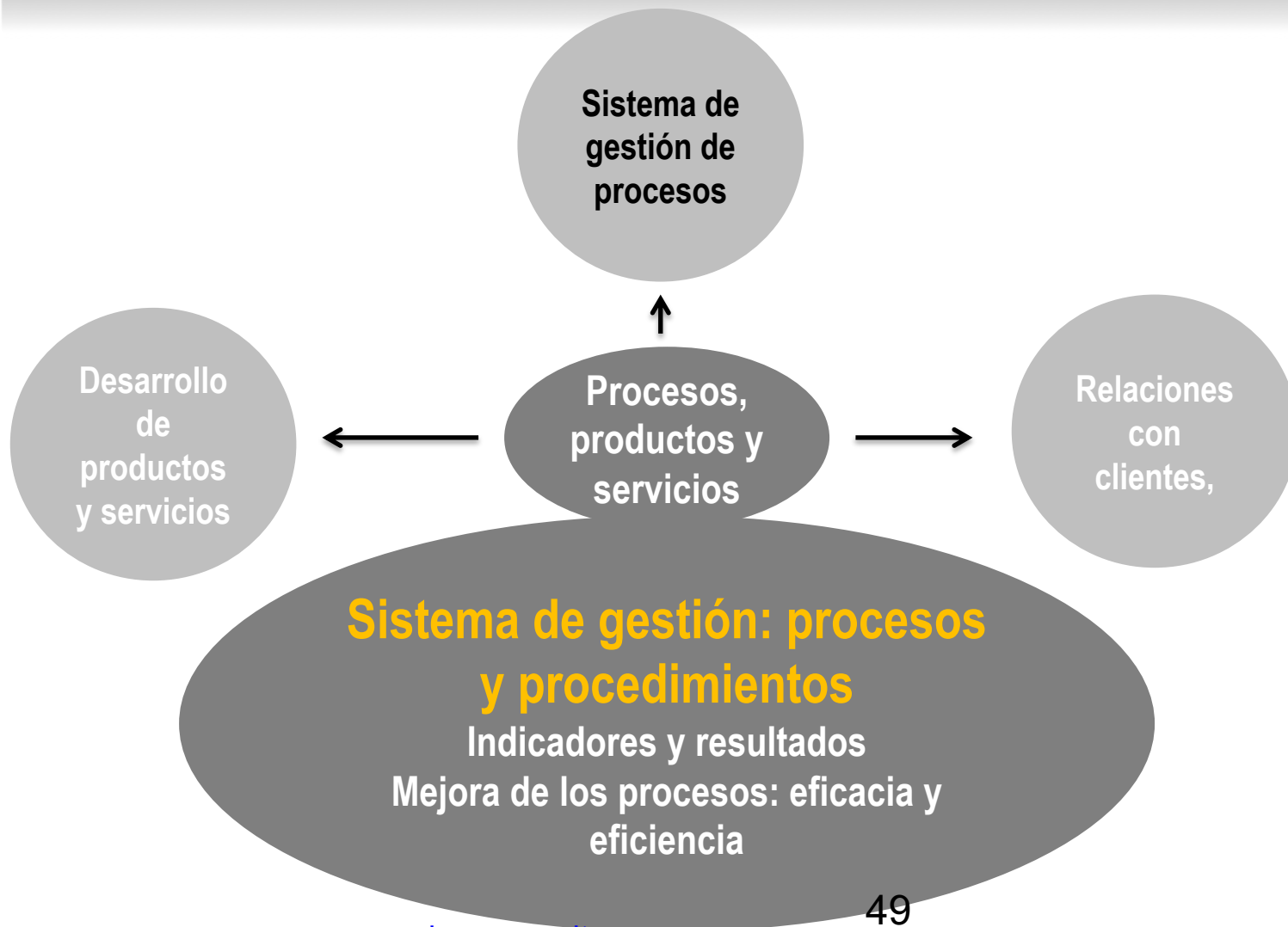
*Las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos, productos y servicios para generar cada vez mayor valor para sus clientes y otros grupos de interés.*

## Criterio 5: PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS





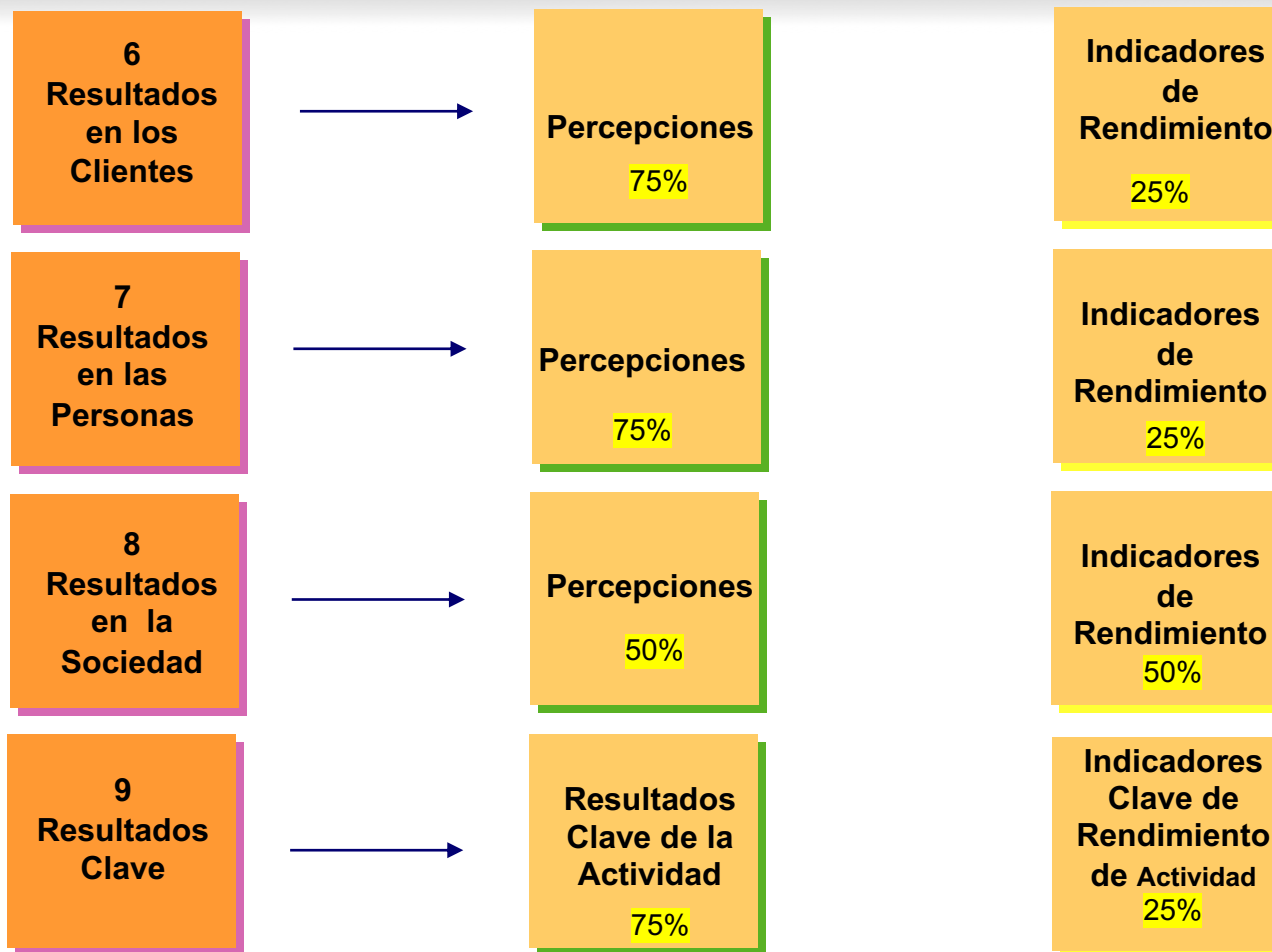
## Criterio 5: PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS



## Criterio 5: PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS



## Criterios 6 al 9: RESULTADOS



**DOCE**

TEAM. DREAM. BUILD

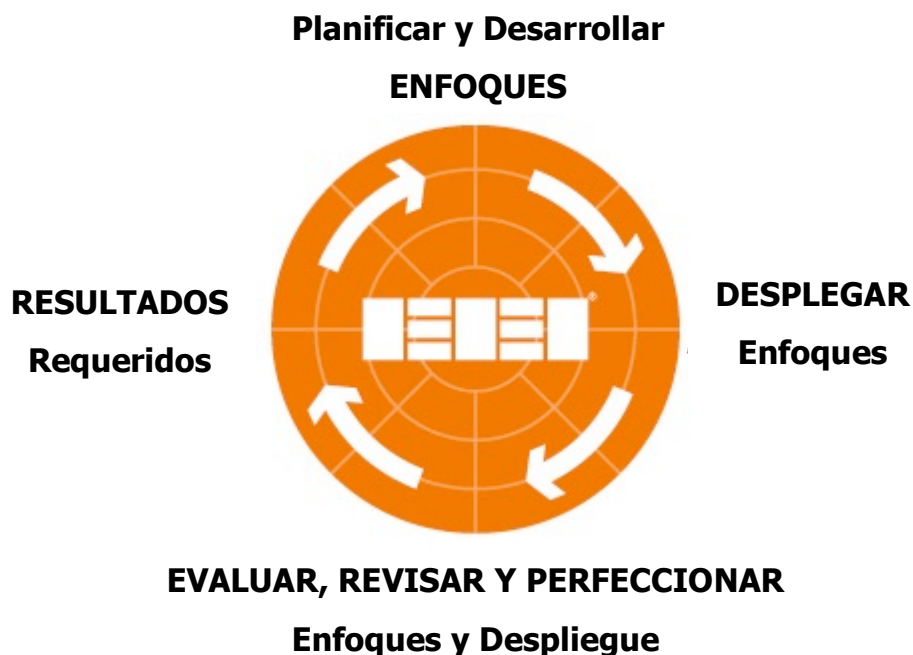
## Esquema REDER



Declarada de Utilidad Pública

FOMENTANDO INCLUSIÓN. APOYANDO PERSONAS. AVANZANDO SOLIDARIAMENTE.

## REDER



- 1. Resultados.**
  - Comienza con misión/visión y metas claras.
  - Resultados requeridos.
  - Estrategia, Planes y objetivos.
- 2. Enfoques** (cómo llegamos).
- 3. Desplegar** los enfoques (dónde y con qué método).
- 4. Evaluar, Revisar y perfeccionar.**

# REDER Elementos y Atributos

## Relevancia y Utilidad

- **Ámbito y Relevancia**
- **Integridad**
- **Segmentación**

## Rendimiento

- **Tendencias**
- **Objetivos**
- **Comparaciones**
- **Confianza**

- **Sólidamente Fundamentado**
- **Integrado**

**Planificar y Desarrollar  
ENFOQUES**



**RESULTADOS  
Requeridos**

**DESPLEGAR  
Enfoques**

**EVALUAR, REVISAR Y PERFECCIONAR  
Enfoques y Despliegue**

- **Implantado**
- **Estructurado**

- **Medición**
- **Aprendizaje y Creatividad**
- **Mejora e Innovación**

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

# DOCE

TEAM. DREAM. BUILD

## ¿Cómo aplicarlo?



Declarada de Utilidad Pública

FOMENTANDO INCLUSIÓN. APOYANDO PERSONAS. AVANZANDO SOLIDARIAMENTE.

## ¿Cómo se aplica en la práctica?

### Autoevaluación ¿Qué es?

Un **análisis y diagnóstico** de la realidad, situación y el potencial de una organización.

Una herramienta de uso sencillo y práctico: conjunto de cuestiones para:

- Analizar una organización, en cada uno de los aspectos clave.*
- Identificar sus puntos fuertes y sus áreas de posible mejora.*
- Establecer un nivel de excelencia (puntuación) en cada uno de los aspectos clave.*
- Establecer las prioridades donde actuar.*



## ¿Qué nos aporta la Autoevaluación?

Un conjunto de **Puntos Fuertes, Áreas de posible mejora** y niveles de referencia (puntuaciones)

**Una decisión** de qué interesa hacer, teniendo como referencia dicho diagnóstico (prioridades, objetivos)

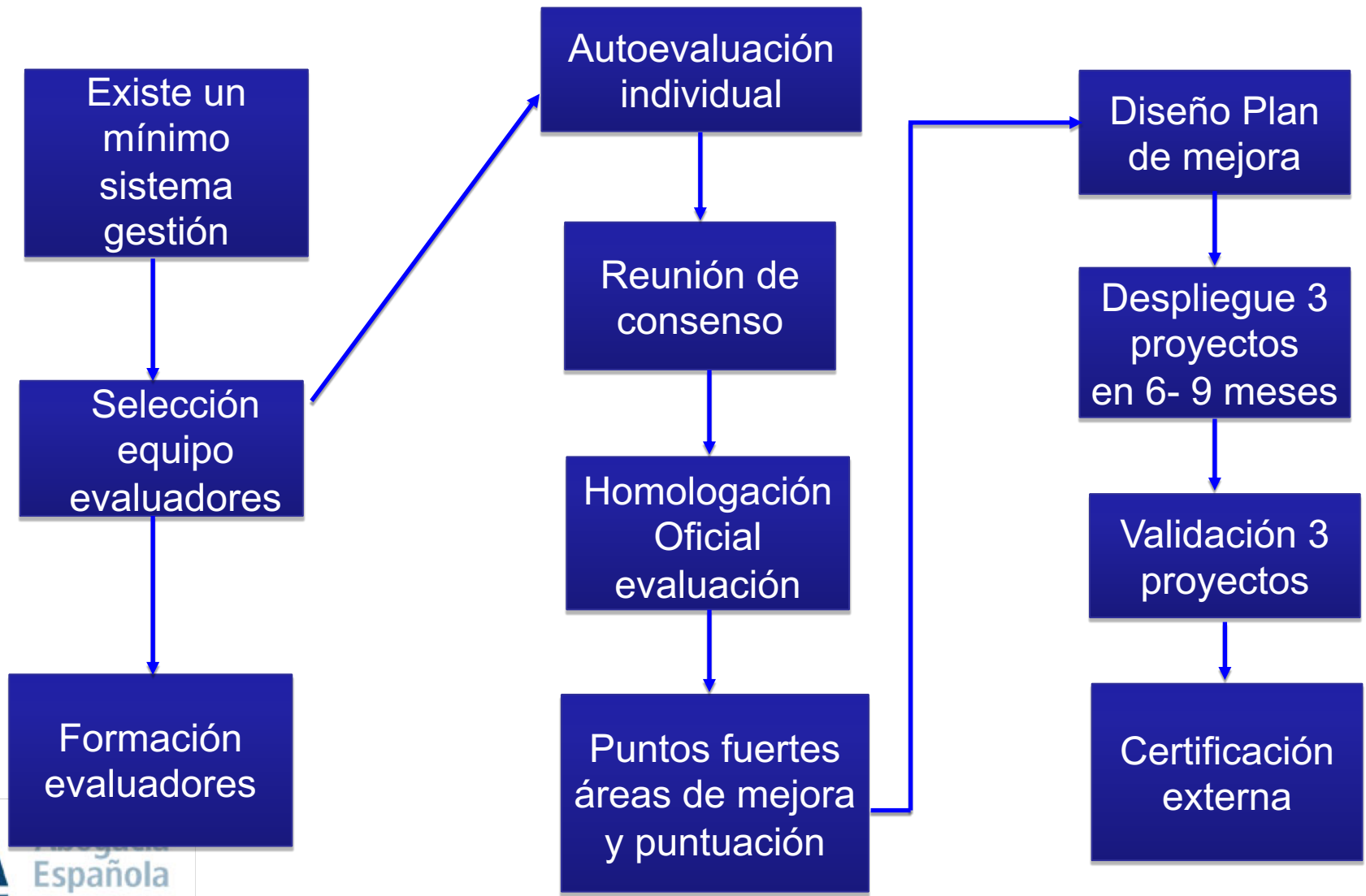
**Todo esto constituye una valiosa información para la Dirección de la organización, muy especialmente en el periodo de planificación.**

## ¿Cómo se realiza la Autoevaluación?

### **Siguiendo una metodología sencilla y rápida**

- Utilizando el **Modelo EFQM de Excelencia** como Herramienta de referencia y reflexión.
- Mediante una **labor de Equipo** representativo del ámbito evaluado, lo que ayuda a ampliar los puntos de vista y a propugnar la cultura de participación.
- De forma progresiva y sistemática: Típicamente cada dos años, analizando cada vez los progresos alcanzados y los nuevos retos y prioridades.

# Resumen proceso Sello compromiso 200+

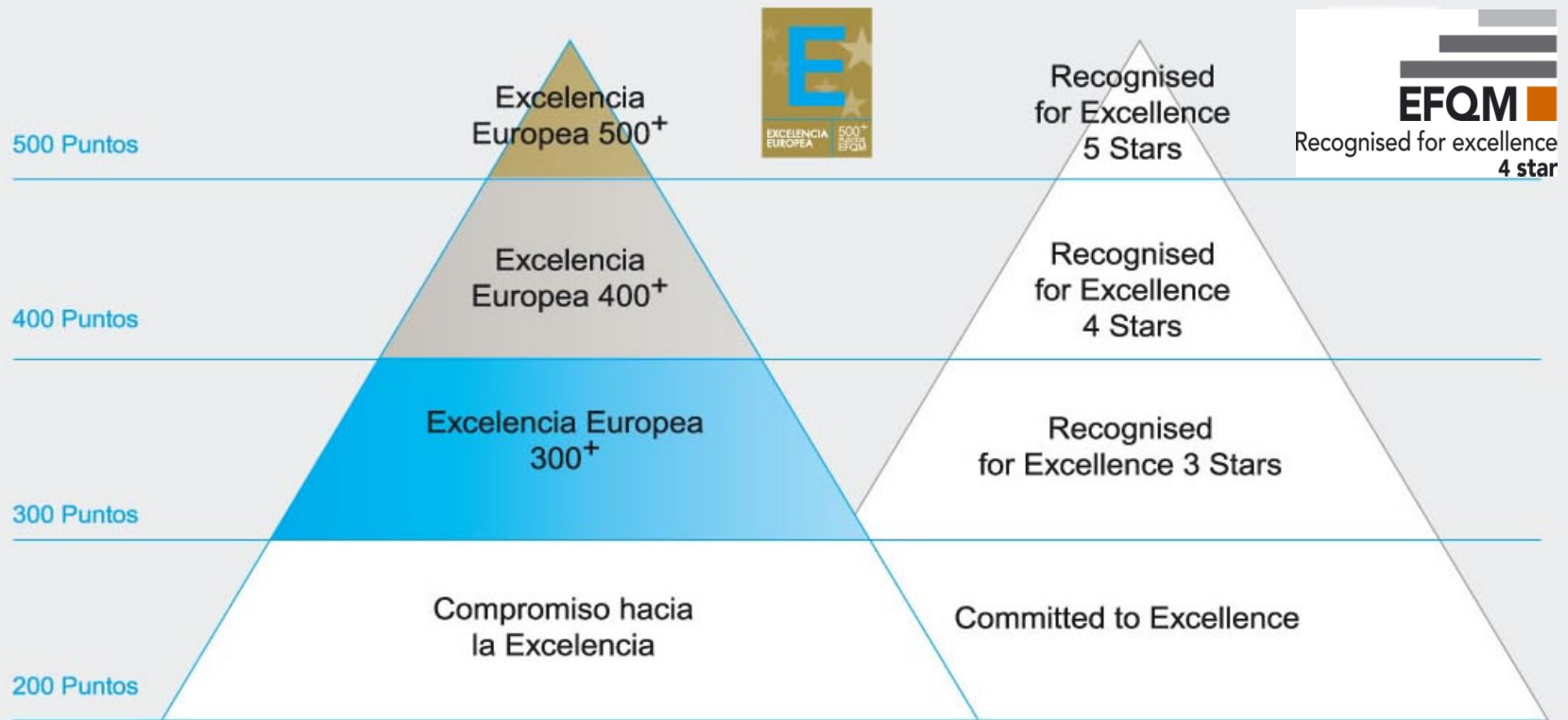


# CRONOGRAMA SESIONES



## Cronograma

# Esquema general Niveles de Excelencia



## Documentación suministrada por la organización



### Para cualquier nivel de Sello de Excelencia:

- Certificado de Homologación de nivel, extendido por un licenciatarario del CEG, que acredite haber realizado una Autoevaluación y alcanzado dicho nivel.
- **Vigencia del sello: 3 años**

## Documentación suministrada por la organización

- Validación.- Puede optar a un reconocimiento Sello Compromiso hacia la Excelencia

- Plan de Mejora con tres proyectos de mejora.
- No es necesario presentar memoria.



- Evaluación.- Puede optar a un reconocimiento Sello 300+, 400+ o 500+

- Memoria EFQM Conceptual.



# Referencias



Declarada de Utilidad Pública

FOMENTANDO INCLUSIÓN. APOYANDO PERSONAS. AVANZANDO SOLIDARIAMENTE.



## Referencias

ABERTIS TELECOM • AENA- AEROPUERTO DE LANZAROTE • AENA- AEROPUERTO DE MADRID BARAJAS • AENA- AEROPUERTO DE PAMPLONA • AGÈNCIA DE SALUT PÚBLICA DE BARCELONA • ÀREA DE ADMINISTRACIÓN Y SERVICIOS DE LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA • ÀREA DE BIBLIOTECA Y ARCHIVO DE LA UNIVERSIDAD DE CÁDIZ • ÀREA DE DEPORTES DE LA UNIVERSIDAD DE CÁDIZ • ASECAL FORMACIÓN SALAMANCA • AUTORIDAD PORTUARIA DE CASTELLÓN • AUTORIDAD PORTUARIA DE FERROL SAN CIBRAO • AUTORIDAD PORTUARIA DE GIJÓN • AUTORIDAD PORTUARIA DE LA BAHÍA DE CÁDIZ • AYUNTAMIENTO DE ALCOBENDAS • BANC DE SANG I TEIXITS • BANESTO • BIBLIOTECA DE LA UNED • BIBLIOTECA DE LA UNIVERSIDAD DE BURGOS • BIBLIOTECA DE LA UNIVERSIDAD DE GRANADA • BIBLIOTECA DE LA UNIVERSIDAD DE SEVILLA • BIBLIOTECA DE LA UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA • BIBLIOTECA DE LA UNIVERSIDAD PONTIFICIA DE COMILLAS • BIBLIOTECA DULCE CHACÓN DE LA UNIVERSIDAD EUROPEA DE MADRID • BOMBEROS DEL AYUNTAMIENTO DE MADRID • CAJA MADRID • CENTRO ASOCIADO DE LA UNED EN A CORUÑA • CENTRO ASOCIADO DE LA UNED EN ALMERÍA • CENTRO ASOCIADO DE LA UNED EN BARBASTRO • CENTRO ASOCIADO DE LA UNED EN BIZKAIA • CENTRO ASOCIADO DE LA UNED EN CÁDIZ • CENTRO ASOCIADO DE LA UNED EN CALATAYUD • CENTRO ASOCIADO DE LA UNED EN CANTABRIA • CENTRO ASOCIADO DE LA UNED EN GUADALAJARA • CENTRO ASOCIADO DE LA UNED EN LAS PALMAS • CENTRO ASOCIADO DE LA UNED EN LUGO • CENTRO ASOCIADO DE LA UNED EN MOTRIL • CENTRO ASOCIADO DE LA UNED EN OURENSE • CENTRO ASOCIADO DE LA UNED EN SORIA • CENTRO ASOCIADO DE LA UNED EN VALDEPEÑAS • CENTRO DE FORMACIÓN PERMANENTE DE LA UNIVERSIDAD DE SEVILLA • CENTRO INTEGRAL DE FORMACIÓN DE SEGURIDAD Y EMERGENCIAS DEL AYUNTAMIENTO DE MADRID • CEPASA GAS LICUADO • CEPASA REFINERÍA LA RÁBIDA • CLH- COMPAÑÍA LOGÍSTICA DE HIDROCARBUROS • CLUB ASTURIANO DE CALIDAD • CLUB EXCELENCIA EN GESTIÓN • COLEGIO INTERNACIONAL SEK EL CASTILLO • COLEGIO MARAVILLAS • COLEGIO MATER SALVATORIS • COLEGIO MAYOR HERNANDO COLÓN DE LA UNIVERSIDAD DE SEVILLA • DIPUTACIÓ DE TARRAGONA • DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA UNIVERSIDAD DE SEVILLA • DIRECCIÓN EJECUTIVA DE CIRCULACIÓN DE ADIF • DIRECCIÓN GENERAL DE PROMOCIÓN E INSTITUCIONES CULTURALES DE LA JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN • DIRECCIÓN GENERAL DE SEGURIDAD Y CUERPO DE POLICÍA MUNICIPAL DEL AYUNTAMIENTO DE MADRID • DIRECCIÓN PROVINCIAL DE LA TESORERÍA GENERAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL DE NAVARRA • DIRECCIÓN PROVINCIAL DE LA TESORERÍA GENERAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL DE VALLADOLID • ENAGÁS • ESCUELA TÉCNICA SUPERIOR DE INGENIERÍA DE LA UNIVERSIDAD DE SEVILLA • ESCUELA UNIVERSITARIA DE ARQUITECTURA TÉCNICA DE LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE MADRID • ESCUELA UNIVERSITARIA DE ESTUDIOS EMPRESARIALES DE LA UNIVERSIDAD DE SEVILLA • ESTACIÓN DE HIDROBIOLOGÍA "ENCORO DO CON" DE LA UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE COMPOSTELA • EULEN SOCIOSANITARIOS • FEAPS ANDALUCÍA • FUNDACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE OVIEDO • FUNDACIÓN GENERAL DE LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE MADRID • GRUPO BANCO SABADELL • GRUPO CONFORSA • HOSPITAL MONCLOA • HOSPITAL PLATÓ BARCELONA • IBERCAJA • IBERDROLA INGENIERÍA Y CONSTRUCCIÓN • • • •

# Resumen y Conclusiones

## Resumen y Conclusiones

- Apoyo a la reflexión, individual y en colectivo: una poderosa herramienta para la Dirección.
- Sugiere analizar todos los aspectos relevantes, centrándose muy especialmente en los “pocos vitales”: resultados tangibles.
- Canaliza la participación.
- Ayuda a identificar las prioridades: La decisión es siempre de la organización (no es una norma)
- Amplia experiencia en los pasados 20 años: el número de usuarios crece continuamente.
- El valor de la metodología está ampliamente probado.