



# PREMIE

MEJORANDO LA GESTIÓN  
DE LAS ORGANIZACIONES



Premie metodología por Bizkaiko Foru Aldundia / Diputación Foral de Bizkaia se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-CompartirIgual 4.0 Internacional.

Basada en una obra en [http://www.programapremie.net/ca\\_metodologia.asp](http://www.programapremie.net/ca_metodologia.asp)

# Introducción

<b>1.</b>	¿Qué es PREMIE?	3
<b>2.</b>	¿Qué ofrece PREMIE?	5
<b>3.</b>	Metodología	6
	3.1 Modelo de gestión PREMIE	6
	3.2 Proceso de implantación	9
<b>4.</b>	Documentación	12
	4.1 Cuestiones clave y Propuestas de acción	12
	4.2 Formatos	13
<b>5.</b>	Consideraciones previas	14
<b>6.</b>	¿Qué se consigue con la implantación de PREMIE?	16
<b>7.</b>	¿Qué es el Diploma PREMIE?	17

# 1. ¿Qué es PREMIE?

PREMIE es un programa orientado a la mejora de la gestión de las pequeñas y medianas empresas que pretende ser útil, sencillo y muy práctico, para que en poco tiempo se puedan alcanzar resultados tangibles.

Se trata de una iniciativa del Departamento de Promoción Económica de la Diputación Foral de Bizkaia cuyo origen se remonta al año 1.995. Desde entonces muchas historias han sucedido, encontrándonos ahora con una realidad empresarial muy diferente a la de aquellos años.

- ▶ El mercado es cada vez más exigente y complejo lo que obliga a las organizaciones a adaptarse a las condiciones cambiantes y responder en términos de **incremento** de sus niveles de competitividad, de calidad e innovación.
- ▶ **Anticiparse a las necesidades** de los mercados y del entorno global se convierte en un elemento clave.
- ▶ Las organizaciones deben **tomar conciencia** de cuál es su situación de partida para poder actuar, cambiar, decidir, y afrontar los retos de futuro, detectar oportunidades que el mercado actual le pueda brindar, etc.

La propuesta esencial del programa desde su origen ha sido, y sigue siendo, que las organizaciones, y en especial las personas que las gestionan, y sus colaboradores más directos, tengan **un tiempo y un espacio para reflexionar** sobre los distintos ámbitos de su sistema de gestión, al objeto de tomar mayor conciencia de lo que está faltando o sobrando para conseguir ser más eficaces en la gestión. Y sobre todo para pasar a la **acción**.

A grandes rasgos las propuestas que hace el programa PREMIE tienen que ver con:

- ▶ Posibilitar una **revisión integral del sistema de gestión** de una organización al objeto de analizar de qué maneras se puede mejorar, favoreciendo una mayor integración entre las distintas partes del sistema.
- ▶ Tomar conciencia de la situación PRESENTE en la que se encuentra la organización e imaginar cuál es el FUTURO deseado para ir construyéndolo.
- ▶ Apostar por una **cultura orientada al cliente**: sus problemas, necesidades y expectativas, para proporcionarle soluciones de máximo valor.
- ▶ Reforzar un liderazgo que favorezca la comunicación, integración, participación y autonomía de las personas en la empresa.
- ▶ Fomentar ciclos continuos de **reflexión-acción**, con objeto de aprender de la experiencia y tomar decisiones basadas tanto en los acontecimientos que van ocurriendo como en los escenarios que se quieren alcanzar.
- ▶ Hacer previsiones de futuro para establecer planes de acción que favorezcan la consecución de los objetivos. Sin perder de vista que el resultado siempre es un proceso de sedimentación de múltiples factores que van aflorando y que por tanto esta definición de planes de acción siempre debe estar abierta a la revisión continua.



- ▶ Facilitar la **toma de decisiones basada en hechos y datos**, con la definición de un conjunto de indicadores que midan los resultados más significativos de la organización, especialmente en empresas cliente, personas de la organización, evolución de los procesos, etc. para tomar mejores decisiones.

La experiencia del programa constata que los puntos anteriores se pueden trabajar en cualquier tipo de organización, independientemente de su tamaño o sector. Y que además, se tratan de propuestas de acción **sencillas y muy prácticas**.

Las organizaciones que durante estos años han implantado PREMIE, así lo han decidido cuando por motivos diversos han tomado conciencia de que era preciso cambiar.

Esa toma de conciencia sobre la necesidad del cambio incluye la necesidad de cuestionar la propia realidad, incluso nuestra forma de interpretarla y abordar un proceso de cambio que de forma simultánea haga un **triple movimiento**:

- ▶ Mantener todas aquellas cuestiones que siguen siendo valiosas.
- ▶ Eliminar todas aquellas prácticas de gestión que se mantenían por inercia pero que realmente se han quedado obsoletas y que ya no aportan suficiente valor.
- ▶ Incorporar nuevos modos de hacer, diferentes ritmos, distintas formas de integrar las partes del sistema de gestión entendidas como un todo.

Discernir cada una de estas acciones no es sencillo. Para ello casi siempre se necesita tomar distancia del modo habitual de gestionar para poder VER nuestro propio estilo, para ver cómo nos ven y sobre todo para poder ver lo que muchas veces no somos capaces de ver, hasta que miramos con ojos nuevos o desde otros lugares.

Y esto precisamente es lo que se ha practicado en la revisión de PREMIE: se ha tomado conciencia de lo que se estaba ofertando a las organizaciones, se ha cuestionado la metodología y la forma de implantarlo, y se ha reflexionado sobre los elementos que conforman toda la iniciativa y, así se ha tomado la decisión de mantener aquellos puntos que siguen siendo valiosos, de simplificar otros, eliminar aquellos que ya no estaban aportando valor e incorporar nuevas prácticas que desde el Departamento de Promoción Económica consideran más valiosas.

## 2. ¿Qué ofrece PREMIE?

El programa PREMIE hace fundamentalmente las siguientes aportaciones:

- ▶ Una **metodología** que recoge la experiencia de más de 1.000 organizaciones de Bizkaia que han ido construyendo su propio camino para mejorar su sistema de gestión de una manera adaptada a sus necesidades concretas. Es uno de los elementos más valiosos que oferta el programa PREMIE. Nos estamos refiriendo al **Modelo de gestión PREMIE** y al **Proceso de implantación**. Estas son sus características:
  - **Personalizada**: esto quiere decir que la organización **puede y tiene que adaptarla** a sus necesidades y a su momento actual
  - **Sencilla**: utiliza conceptos de empresa asequibles y con estilo amigable
  - **Formativa**: además de la lectura de los materiales y la documentación que está a disposición de las personas de la organización (trabajo individual), se suma el apoyo de la persona consultora en la implantación
  - **Rigurosa**: se debe ser exigente y profundizar en todas las prácticas que propone para poder conseguir buenos resultados
  - **Orientada a la reflexión-acción**: se plantean **Cuestiones clave y Propuestas de acción** para profundizar en todos aquellos conceptos que subyacen a las prácticas de gestión. Es importante el espacio que esas preguntas y dinámicas abren.
- ▶ **Personas consultoras** capacitadas en la metodología que apoyan las implantaciones en las empresas, desempeñando diversas funciones durante el proceso: aclaración de conceptos, formulación de preguntas clave, adaptación de la metodología a las necesidades de la organización, dinamización de equipos, etc. Ser testigo de lo que ocurre y facilitar la toma de decisiones para que el proceso fluya.
- ▶ **Un espacio para compartir experiencias con otras organizaciones** con las que se tienen muchos rasgos en común, y sobre todo la intención de mejorar a través de un sistema de gestión que ayude a centrarnos en lo importante y que focalice la energía hacia lo esencial. El Departamento de Promoción Económica de la Diputación Foral de Bizkaia es quien facilita estos espacios de encuentro para las organizaciones que trabajan estos temas.



## 3. Metodología

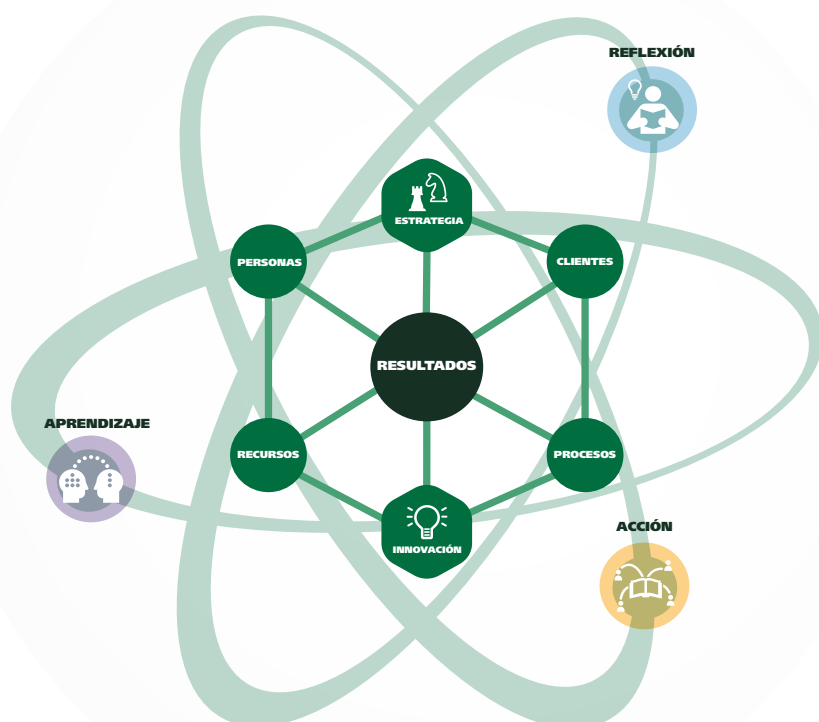
### 3.1 Modelo de gestión PREMIE

Las organizaciones deciden cómo desarrollar sus productos o prestar sus servicios, cómo relacionarse internamente con las personas y externamente con sus clientes, cómo aprovechar sus recursos y desarrollar su potencial, cómo estar informadas de lo que pasa en el entorno, etc. *¿Y para qué?* Fundamentalmente, para alcanzar los **resultados** que desean.

A ese conjunto de cómo es lo que llamamos **sistema de gestión**. Hay organizaciones que se deciden por modelos de referencia como el Modelo EFQM, otras apuestan por sistemas de gestión donde las personas son las protagonistas, otras por sistemas de gestión basados en normas internacionales (ISO 9001), etc. La propuesta de PREMIE es que la organización **construya su propio sistema de gestión**. Para guiarle, plantea cuestionar, trabajar y profundizar en los CONCEPTOS que, tras la experiencia de estos años, las organizaciones han considerado valiosos e imprescindibles abordar para dar un salto cualitativo en la gestión, y que les ha permitido aprender, organizar, sistematizar y, adquirir una visión global de todo aquello que es relevante gestionar más allá de las actividades y urgencias del día a día.

Estos conceptos son Clientes, Personas, Recursos, Procesos, Estrategia e Innovación y Resultados; y se sugiere para cada uno de ellos:

- ▶ **Clientes:** conocer cómo evolucionan sus necesidades, sus problemas, sus expectativas, qué les ofrece la organización (propuesta de valor), qué tipo y nivel de relación mantiene con ellos,... en definitiva cultura orientada al cliente, para proporcionarle soluciones de máximo valor.
- ▶ **Personas:** tomar conciencia del tipo de liderazgo se practica en la organización, de cómo se relacionan internamente las personas, cómo se generan contextos de confianza y de participación, qué estructura es la adecuada para conseguir alcanzar los resultados,...
- ▶ **Recursos:** averiguar qué hace que la organización sea diferente y única (competencias nucleares), cómo obtener el mayor rendimiento de sus recursos y capacidades,...



- ▶ **Procesos:** qué actividades son clave, cómo se gestionan los procesos, cómo se analizan para ajustarlos a las nuevas necesidades y oportunidades que surgen, cómo apoyan a la consecución de la estrategia,...
- ▶ **Estrategia e innovación:** diseñar un futuro que permita a la organización continuar siendo competitiva,...
- ▶ **Resultados:** conseguir generar buenos resultados, no sólo a corto plazo, sino buscando una sostenibilidad en el futuro,...

PREMIE propone abordar cada concepto anterior a partir de unas Cuestiones clave que provocan la reflexión previa a su desarrollo (reflexión – acción). Son las siguientes:

## Cientes

**CLI-1** ¿Qué vendemos? ¿Por qué lo vendemos?

**CLI-2** ¿Quiénes son nuestros clientes? ¿Por qué nos compran?

**CLI-3** ¿Cómo nos relacionamos con los clientes?

## Personas

**PER-1** ¿Cómo aprendo a ser mejor líder?

**PER-2** ¿Cómo reforzamos la comunicación y la participación?

**PER-3** ¿Cómo realizar reuniones eficaces?

**PER-4** ¿Cómo desarrollamos un proyecto trabajando en equipo?

**PER-5** ¿Cómo gestionamos y resolvemos los problemas?

**PER-6** ¿Cómo mejoramos el entorno físico de trabajo?

**PER-7** ¿Cómo nos organizamos?

**PER-8** ¿Cómo utilizar herramientas de creatividad?



## Recursos

**REC-1** ¿Cuáles son nuestras capacidades y recursos clave?

**REC-2** ¿Cuál es la situación económica del negocio?

## Procesos

**PRO-1** ¿Cuáles son los procesos y actividades clave de la organización?

**PRO-2** ¿Cómo analizamos un proceso?

**PRO-3** ¿Cómo gestionamos un proceso?

## Estrategia e Innovación

**EST-1** ¿En qué entorno nos movemos?

**EST-2** ¿Cuál va a ser la estrategia de la organización?

## Resultados

**RES-1** ¿Qué indicadores de gestión debemos tener en cuenta?

**RES-2** ¿Cuáles son los resultados de la organización?

Además, el Modelo de gestión PREMIE plantea un conjunto de **Propuestas de acción** para trabajar las cuestiones anteriores.

- ▶ Pero ¡jojo! Son eso: Propuestas de acción. Cada organización debe indagar de qué manera le conviene contemplar los conceptos anteriores en su gestión. PREMIE les proporciona pistas a través de estas propuestas con el objetivo de propiciar una reflexión, desencadenar diversas acciones y alimentar el aprendizaje.
- ▶ No son independientes unas de otras. Sino que están conectadas, como las conexiones existentes en la propia organización.
- ▶ Toman como referencia el Modelo EFQM de Excelencia que propone la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM), en el sentido de que animan a las organizaciones a trabajar aspectos relevantes como por ejemplo, la necesidad de añadir valor a los clientes para mantener y mejorar la competitividad, crear un futuro sostenible a largo plazo, poner en valor el potencial de las personas que desarrollan su actividad en las organizaciones, reflexionar en clave de innovación, gestionar con agilidad para tener capacidad de responder a las oportunidades que puedan surgir, etc.

El resultado de las distintas Propuestas de acción queda documentado en un conjunto de **Formatos** que componen el Manual de gestión de la organización.



## 3.2 Proceso de implantación

PREMIE plantea cómo una organización, con el apoyo de la persona consultora puede ir trabajando los conceptos y las Propuestas de acción.

Este nuevo proceso de implantación de PREMIE también ha sido resultado, principalmente, del análisis de las experiencias de las organizaciones que han implantado el programa durante estos años así como de las opiniones y observaciones de las personas consultoras que les han asesorado.

En concreto, **se han reforzado diversos puntos** para facilitar a las organizaciones que:

- ▶ Inviertan tiempo en el **ciclo reflexión – acción - aprendizaje**.
- ▶ **Conecten** la mejora de la gestión con sus retos y estrategias.
- ▶ Consigan resultados tangibles a corto plazo.
- ▶ Visualicen desde el primer momento qué es PREMIE y en qué consiste.
- ▶ Comprendan el **para qué** de cada una de las Propuestas de acción.
- ▶ Trabajen la **adaptación de los formatos a sus necesidades y características**.
- ▶ Tengan al menos, una experiencia de trabajo en equipo.

Para alcanzar unos óptimos resultados será necesario que la organización revise su situación de partida, establezca una estrategia de qué es lo que quiere hacer en un futuro (próximo), cuestione cómo está desarrollando sus actividades actualmente (*¿Están encaminadas a esa estrategia? ¿Son valiosas? ¿Podemos prescindir de algunas?*), y así pueda ir abordando los conceptos básicos adaptando las Propuestas de acción a su realidad, generando esos “cómos” que permitan a la organización crecer en competitividad.

La implantación se estructura en 2 fases que se prolongan en el tiempo lo suficiente como para que la empresa se adapte sin problemas a la nueva forma de trabajar, sin tener que soportar cambios traumáticos. **Se estima una duración mínima de un año.**



### PUNTO DE PARTIDA: EVALUACIÓN INICIAL

El proceso de implantación de PREMIE comienza con un cuestionario **Guía de evaluación** que tiene un triple objetivo:

- ▶ Comprender qué engloba PREMIE: una visualización de todas las cuestiones clave y propuestas de acción, que se van a trabajar y cómo.
- ▶ Primera aproximación del nivel de gestión de la organización (persona consultora – gerencia).
- ▶ Provocar una primera reflexión sobre qué se pretende con la implantación de PREMIE, qué estamos dispuestos a hacer para conseguir un buen resultado, **quiénes vamos a participar**, etc. Resolución de dudas por parte de la persona consultora.



En este momento, la gerencia asume el **compromiso** con el programa y es consciente de la responsabilidad adquirida al impulsar un cambio en la organización y del esfuerzo que hay que realizar en dedicación durante la implantación.

## FASE 1 - REFLEXIONAMOS SOBRE EL PRESENTE y DISEÑAMOS EL FUTURO

Una vez aclaradas todas las posibles dudas y decidido quién va a participar durante el proceso, comienza la implantación del Modelo de gestión PREMIE, abordando las Propuestas de acción que van a proporcionar a la organización datos objetivos sobre su situación actual (PRESENTE) y que abarcan todos los conceptos (Clientes, Personas, Recursos, Procesos, Estrategia e Innovación y Resultados).

En concreto, se propone analizar la cartera de clientes, las líneas de actividad de la empresa, la situación económica del negocio, cuáles son los procesos y actividades clave, cómo es la comunicación y la participación en la organización, su estructura, etc. Se trata de **reflexionar** sobre diversas cuestiones, obtener ideas y conclusiones para diseñar la estrategia (¿Cómo mejoramos nuestra posición competitiva?), y para establecer acciones concretas (lo que llamamos “Compromisos de acción”) que se irán trabajando a lo largo de la implantación.

La gerencia puede trabajar de forma individual con la persona consultora, pero se insiste en abrir el proceso a más personas, ya que cuantas más participen en la implantación de estas Propuestas de acción, las reflexiones, los análisis, las conclusiones que se obtengan tendrán mayor valor al incorporar diferentes puntos de vista, conocimientos, experiencias, etc.

La duración estimada de la etapa es de unos 6 meses, de forma que en ese intervalo de tiempo, se dispongan de los datos suficientes para empezar a tomar decisiones y diseñar el futuro de la organización: *¿Cómo podemos impulsar el negocio? ¿Hacia dónde queremos ir? ¿Qué PRIORIDADES tenemos?* El objetivo es **CONECTAR la mejora de la gestión con los retos, estrategias y prioridades que se establezcan**. Es una forma de incrementar el valor y el sentido de cada una de las Propuestas de acción que conforman el Modelo de gestión PREMIE.

## FASE 2 - MEJORAMOS LA GESTIÓN Y CONSTRUIMOS EL FUTURO

En esta fase, que tiene una duración y dedicación mayor, se anima a la organización a trabajar en paralelo en el corto y medio plazo: mejorando la gestión a la vez que se trabajan acciones concretas ligadas con EL FUTURO (retos, proyectos, etc.)

Se propone crear al menos, un **equipo de trabajo para abordar alguno de los proyectos priorizados** de la estrategia definida. Es clave que este proyecto se haga en equipo para incluir diferentes puntos de vista y para aumentar el sentido de pertenencia.

Y a la vez, se irán implantando tanto los “Compromisos de acción” definidos en la fase anterior, como el resto de Propuestas de acción del Modelo de gestión PREMIE: análisis de las competencias de las personas, gestión de los procesos, medida de la satisfacción de los clientes, etc.

**En resumen:**

A lo largo de la implantación del Modelo de gestión PREMIE, se plantean diversas preguntas, se propone realizar una serie de acciones y sus resultados se concretan en los formatos que componen el **Manual de gestión**, que se convertirá en el documento donde se manifiesta la gestión de la empresa. Para ello, la implantación de las Propuestas de acción requiere:

- ▶ Trabajo individual de la gerencia: lectura de la documentación, identificación de los elementos clave que subyacen, etc.
- ▶ Trabajo de la persona consultora con la gerencia y con el equipo de personas para determinar de qué manera se va a desplegar el Modelo de gestión PREMIE en la organización y, desarrollar cada una de las Propuestas de acción.

Además, se recomienda que se persevere en el ciclo **reflexión-acción-aprendizaje**. Se trata tanto de aprender de la experiencia como de imaginar posibles escenarios a los que se puede llegar a través de la acción; de ir adaptando, añadiendo, eliminando, incorporando valor según el aprendizaje que se va obteniendo. Los "cómos" no son estáticos en el tiempo sino que se tienen que ir adecuando al rumbo que vaya tomando la organización



## 4. Documentación

### 4.1 Cuestiones clave y Propuestas de acción

Como se ha indicado en el punto anterior, el Modelo de gestión PREMIE plantea un conjunto de Propuestas de acción para dar respuesta a las distintas cuestiones clave. La documentación donde se recogen estas propuestas tiene la misma estructura de manera que se facilite su lectura y comprensión:

- ▶ Como título, **la Cuestión clave**, que es la que abre el proceso de reflexión - acción *¿Quiénes son nuestros clientes? ¿Por qué nos compran? ¿Cómo reforzamos la comunicación y la participación? ¿Cuál va a ser la estrategia de la organización?*
- ▶ **Propuestas de acción**: resumen de las acciones que se proponen desarrollar en la organización relacionada con la pregunta (**el QUÉ**).
- ▶ **Cuestiones previas**: formulación de preguntas que animan a una reflexión, previa a comenzar con el desarrollo de las acciones y que sitúan a la organización *¿Cómo estamos trabajando este concepto actualmente? ¿Lo hacemos pero no de una forma sistemática? ¿Podemos mejorarlo?*
- ▶ **Reflexión – Acción**: descripción de cómo trabajar las Propuestas de acción. Es decir, además de proponer el QUÉ se plantean los **CÓMOS**.
- ▶ **¿Y la innovación?**: se anima a incorporar una reflexión en **clave de innovación**, es decir, qué cosas nuevas podemos incorporar a nuestra habitual manera de hacer
- ▶ **Sistemática**: se recomienda que cada Propuesta de acción se incorpore a la gestión de la organización. Es decir, las Propuestas de acción no son acciones aisladas que se trabajan durante la implantación PREMIE y luego no se vuelven a hacer (o incluso se olvidan), sino que la propuesta es la de ir incorporándolas a la gestión de la organización de manera que se realicen de forma sistemática. Para ello, se definirá la persona responsable, la periodicidad, etc.
- ▶ **Formatos PREMIE**: son un EJEMPLO de cómo se puede documentar o registrar el resultado de las acciones.
- ▶ **Frases para la inspiración**.

## 4.2 Formatos

Tal y como hemos descrito, el resultado de las acciones quedará documentado en un conjunto de FORMATOS.

Cada Cuestión clave tiene asociado, al menos, un **formato ejemplo orientativo** que la organización podrá adaptar. Es importante que la organización invierta tiempo en el DISEÑO DEL FORMATO. Ello supone:

- ▶ Visualizar el formato que propone PREMIE
- ▶ Además de la información que incorpora reflexionar sobre qué otros datos son interesantes añadir porque se consideran relevantes para la organización

El Modelo de gestión PREMIE ofrece 2 tipos de formatos:

- ▶ Aquellos que están enfocados a la **reflexión/acción** y su diseño anima al análisis y al establecimiento de acciones concretas de mejora (“Compromisos de acción”). La recomendación es que se trabajen al comienzo de la implantación del Modelo de gestión PREMIE (Fase 1), junto con el diseño de la estrategia, aunque será decisión de la organización (junto con la persona consultora) cuándo abordarlos. Son los más relevantes dado que permiten profundizar en la reflexión y en general, su periodicidad de utilización es anual.
- ▶ Otros, que son de **apoyo a la gestión**. Este tipo de formato está diseñado para apoyar a la organización en las diferentes actividades de su sistema de gestión. La recomendación es que se trabajen en la fase 2 y su utilización esté alineada tanto con los compromisos de acción que se hayan establecido, como con el desarrollo de la estrategia.

En el documento “Lista de FORMATOS” se enumeran identificándolos si son de reflexión/acción o de apoyo a la gestión y ligándolos con la cuestión clave.



## 5. Consideraciones previas

Este proceso que se propone conlleva tener en cuenta una serie de consideraciones previas, importante para garantizar el avance y una implantación de PREMIE con resultados tangibles.

### 😊 Compromiso e implicación de la gerencia

El grado real de compromiso e implicación que la gerencia (y la propiedad) tengan con este proceso, será uno de los factores críticos de éxito de este programa.

Si formulamos que queremos abordar procesos de mejora de la gestión hace falta **demostrar de manera coherente** esta decisión. Serán los hechos quienes evidencien el carácter estratégico (o no) que este proyecto tiene en el devenir de la empresa.

### 😊 Participación de las personas

El nivel de participación e involucración de las personas de la organización durante la implantación del programa, es uno de los factores que intervienen en el éxito del mismo. Cuando se despliega PREMIE a más personas de la organización (es decir, no sólo se restringe al equipo directivo), se **enriquecen** las reflexiones, las respuestas a las preguntas que se formulan son ricas y variadas ya que provienen de personas con diferentes perspectivas, se consigue una mejor adaptación de las Propuestas de acción que se proponen en PREMIE a las necesidades de la organización, etc. Por lo que se anima a que se incluya en cada fase del programa a las personas más directamente concernidas.

### 😊 Reflexión

- ▶ La implantación de PREMIE requiere grandes dosis de reflexión y análisis. Por eso, desde el minuto cero de la implantación y con el apoyo de la persona consultora se propone una primera reflexión en profundidad sobre lo que la organización pretende conseguir. *¿Cuál es el salto fundamental que queremos conseguir con la implantación de PREMIE?*

### 😊 Apuesta real por el proceso de cambio

Para afrontar estos procesos de cambio, hay que tener claro desde el principio que:

- ▶ El proceso de intervención para ser genuino debe partir de la realidad, debe captar la potencialidad del momento y aprovechar las oportunidades que van surgiendo.
- ▶ Se insiste en abrazar una continua dinámica de reflexión-acción. Esto es, centrar la energía en observar el devenir, lo que está ocurriendo, para tener mayor flexibilidad para actuar. Ello requiere incrementar las conexiones con el entorno y crear equipos diversos para captar con mayor riqueza las señales del mercado y de lo que ocurre dentro de la propia organización.
- ▶ Gestionar tiene que ver con generar contextos de confianza en los que de forma natural fluya la comunicación dando lugar a equipos capaces de generar conocimiento y desplegarlo.
- ▶ El liderazgo no se asienta en técnicas sino en su capacidad de estar al servicio del equipo. En este sentido el buen liderazgo consiste en motivar a la gente hacia sus más altos niveles de desempeño mediante la oferta de oportunidades; en plantear retos estimulantes desde la confianza de que las personas y los equipos sabrán encontrar soluciones adecuadas aunque sean distintas de las nuestras.

- ▶ Se propone diseñar sistemas de indicadores orientados a captar lo esencial de lo que está ocurriendo en tiempo real, al objeto de poder compartir esa información de forma que se puedan tomar más y mejores decisiones.

Y así, podríamos seguir elaborando un listado que nunca se agota. Pero lo que realmente subyace en el programa PREMIE es una invitación a:

- ▶ Regalarnos un tiempo para reflexionar.
- ▶ Ser más conscientes de cada uno de los cruces de camino con los que nos encontramos como organización para poder optar por aquellas rutas que nos acerquen más a nuestra visión.
- ▶ Ser capaz de generar nuevas formas de hacer las cosas, de construir el futuro que deseamos, para lo cual se propone poner en valor especialmente las competencias nucleares de la organización, lo que nos hace diferentes y únicos.
- ▶ Tener capacidad de influencia para hacer que las cosas pasen de acuerdo con nuestras intenciones. Ni a la parálisis por el análisis ni el todo vale. Lo importante es actuar en el momento oportuno, viendo la manera de ir reduciendo la necesidad de la supervisión y el control.
- ▶ Afrontar los problemas para buscar soluciones que superen la situación previa. Para lo cual hay que aprender tanto a consensuar como a confrontar. Hay que atreverse a asumir la responsabilidad propia. Se sugiere poner el énfasis en nuestro círculo de influencia para tener más capacidad de acción.
- ▶ Somos los que estamos y estamos los que somos. Por lo que es básico dedicar tiempo a construir los contextos relacionales para que la calidad y cantidad de las interrelaciones sean la base para la construcción de un contexto organizativo basado en la confianza.

## 6. ¿Qué se consigue con la implantación de PREMIE?

Con la implantación de las Propuestas de acción que conforman el Modelo de gestión PREMIE, se posibilita a la organización realizar una **revisión integral de su sistema de gestión, a la vez que se trabajan acciones concretas ligadas con su estrategia.**

En el detalle, se persigue:

- 😊 **Conocer lo que realmente necesitan los clientes**
- 😊 **Averiguar si con los productos y/o servicios que se ofrecen se están cumpliendo las expectativas de los clientes**
- 😊 **Tomar decisiones para el futuro sobre la base de datos objetivos y retos identificados**
- 😊 **Mejorar las competencias de las personas de la organización y clarificar los retos y las responsabilidades**
- 😊 **Mejorar el ambiente de trabajo**
- 😊 **Tener conocimiento y reflexionar sobre la situación económica-financiera**
- 😊 **Planificar la tesorería pudiendo evitar problemas de liquidez**
- 😊 **Gestionar los procesos clave de la organización para centrarse en lo importante**
- 😊 **Considerar los puntos fuertes y débiles de la organización, tratando de explotar aquéllos, y de mejorar en éstos**
- 😊 **Establecer una estrategia proactiva**



## 7. ¿Qué es el Diploma PREMIE?

Al finalizar la implantación del Modelo de gestión PREMIE, un equipo auditor, diferente a la persona consultora que haya asesorado a la organización, realizará una auditoría del sistema de gestión resultante.

El resultado de ésta dará acceso al **Diploma PREMIE**, con una validez de 3 años, al cabo de los cuales podrá volver a solicitar una nueva auditoría para su renovación.