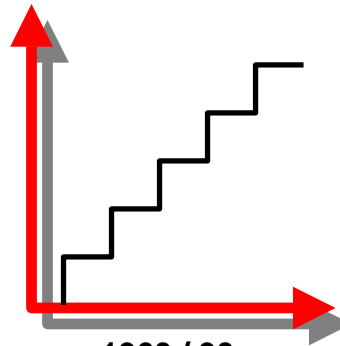


Metodología de autoevaluación



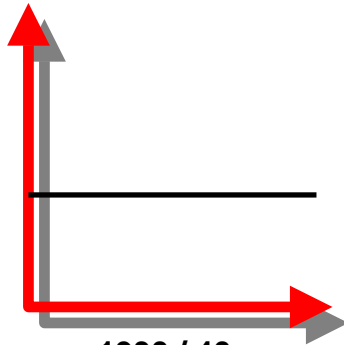
Estilos de dirección

Mejorar



1960 / 90
JAPÓN

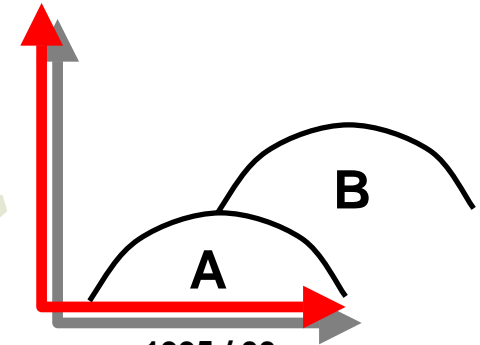
Controlar



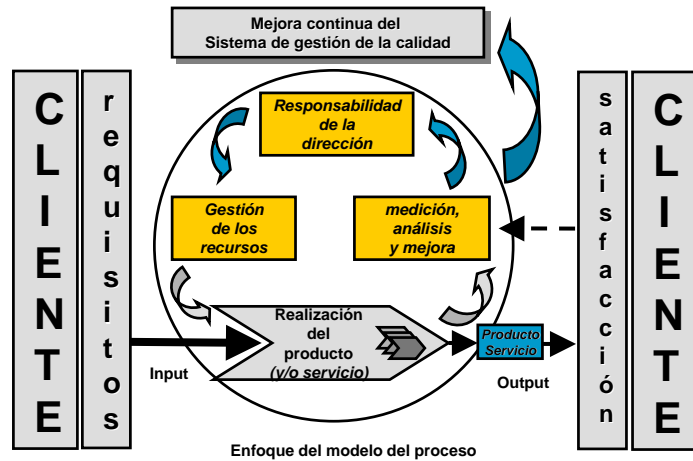
1930 / 40
USA



Cambiar



1995 / 00
USA



Modelos de gestión



Para hacer realidad los estilos de dirección: modelos



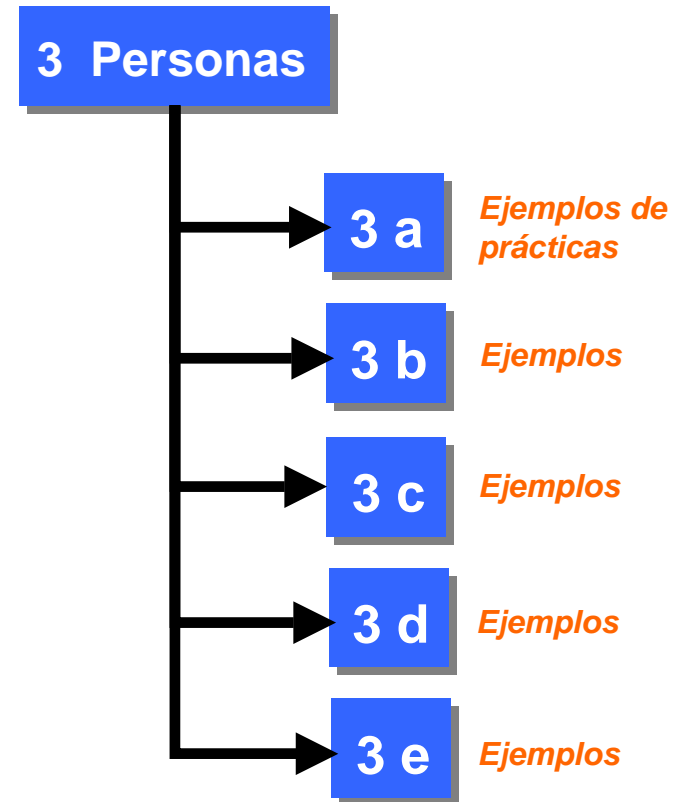
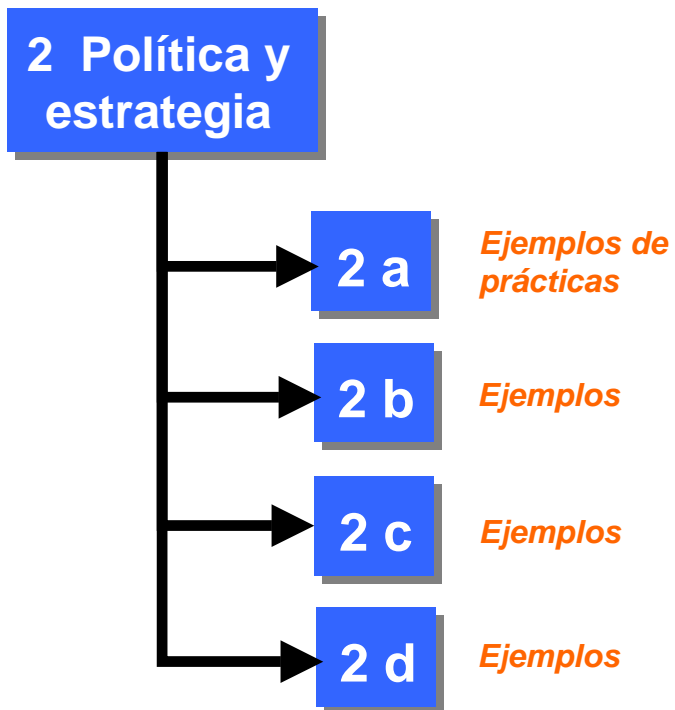
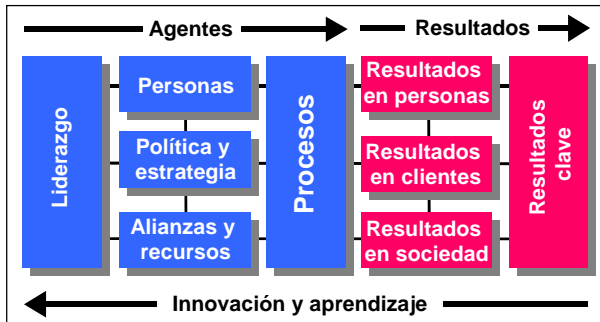


Los resultados excelentes con respecto al rendimiento de la organización, a los clientes, las personas y la sociedad se logran mediante un liderazgo que dirija e impulse la política y estrategia, las personas de la organización, las alianzas y recursos, y los procesos

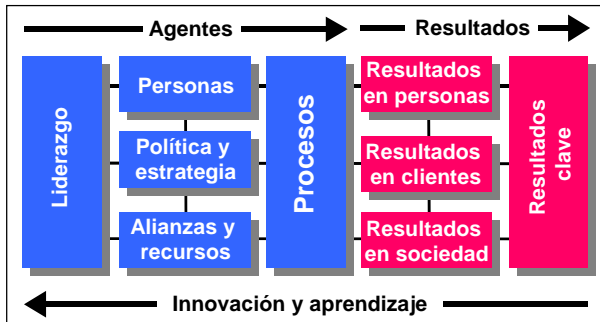
Una auto evaluación es un examen global, sistemático y regular de las actividades y resultados de una organización, comparándolas con un modelo de referencia



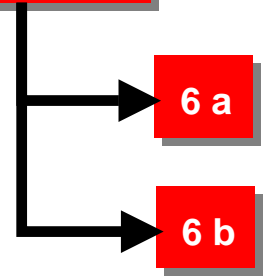
Prácticas de gestión



Prácticas de gestión



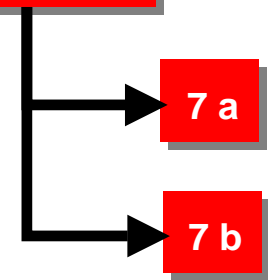
6 Clientes



Ejemplos de medidas de percepción

Ejemplos de medidas de rendimiento

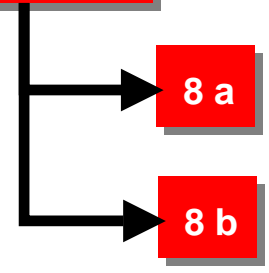
7 Personas



Ejemplos de medidas de percepción

Ejemplos de medidas de rendimiento

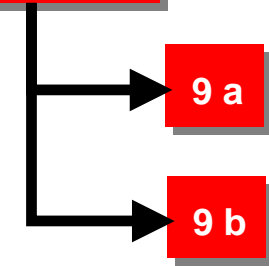
8 Sociedad



Ejemplos de medidas de percepción

Ejemplos de medidas de rendimiento

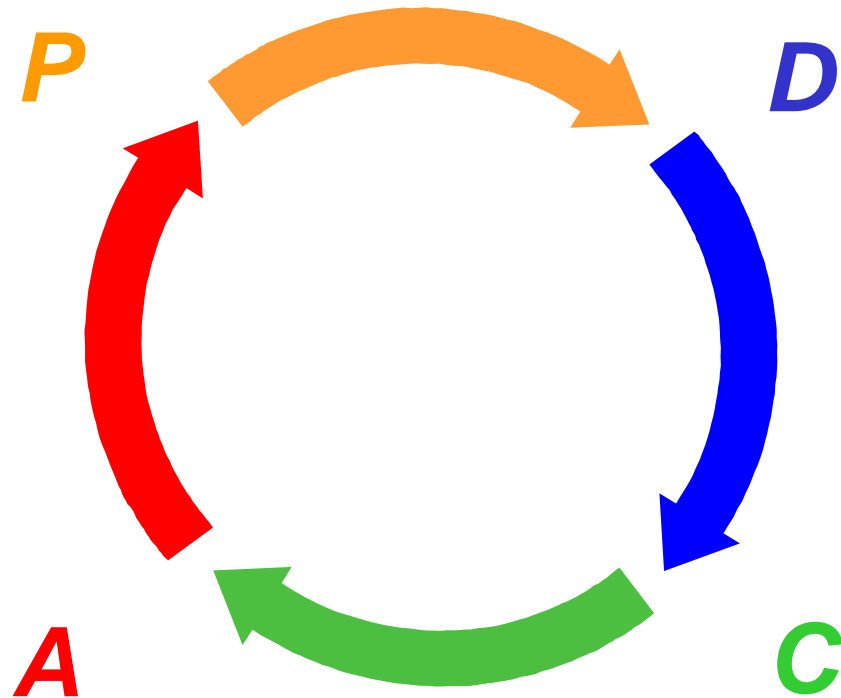
9 Clave



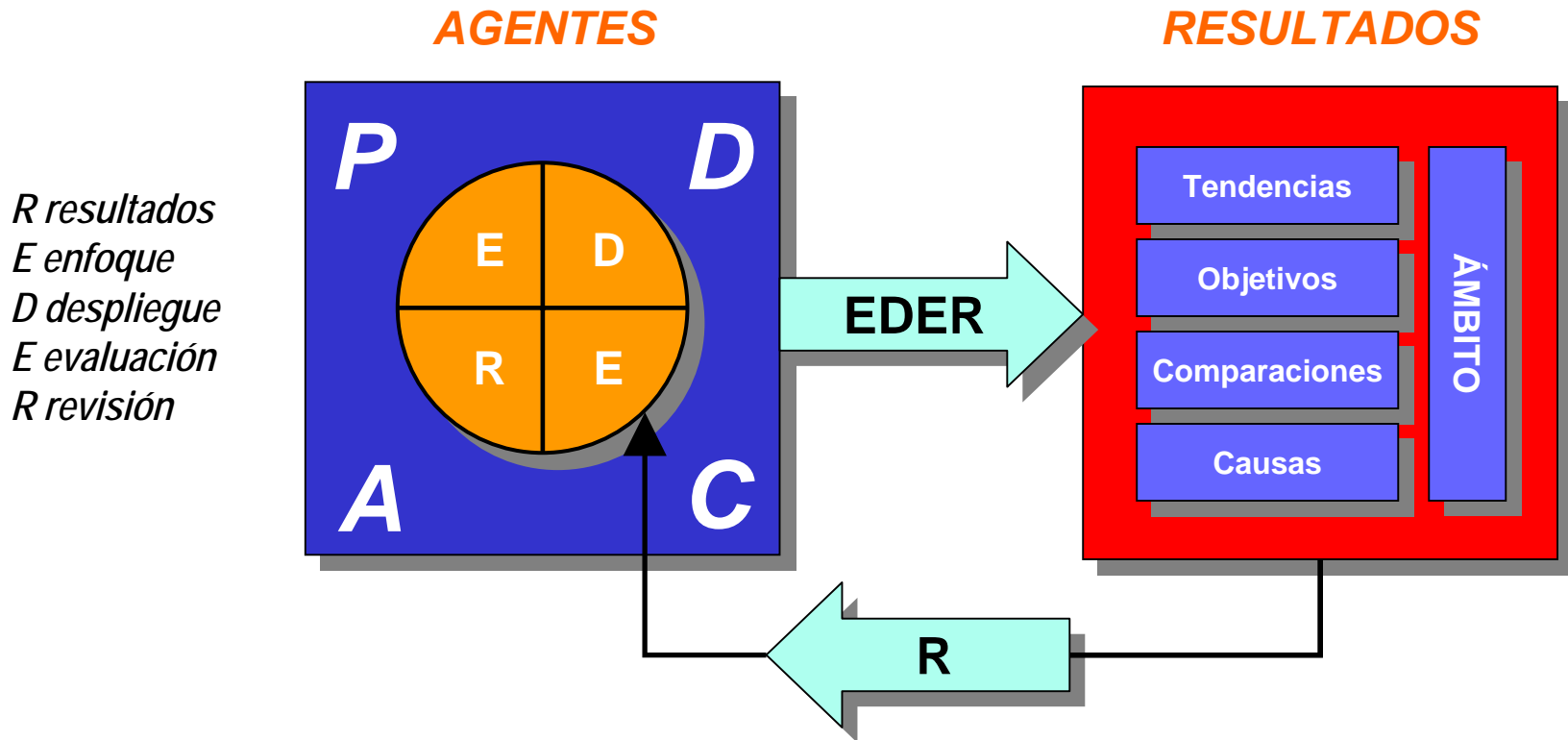
Ejemplos de resultados clave

Ejemplos de indicadores clave

Un sistema de
gestión se basa
en los cuatro
elementos del
PDCA



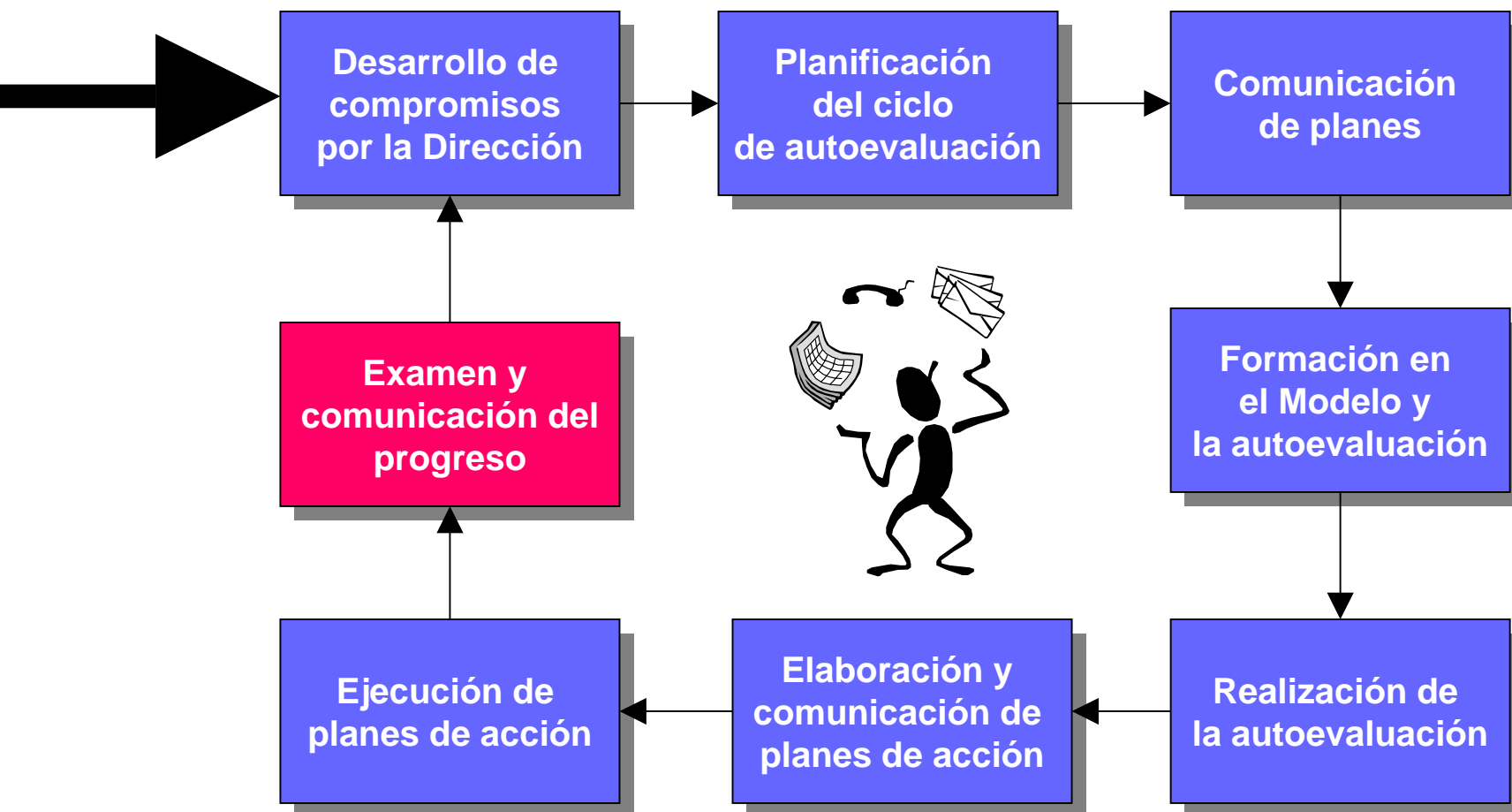
La lógica del modelo



¿Cómo auto evaluarse?



Proceso



En común: la participación del personal de la organización

Las metodologías de autoevaluación más comunes son:

- **Cuestionario de autoevaluación**
- **Matriz de Mejora**
- **Grupos de trabajo**
- **Formularios**
- **Simulación de presentación al Premio Europeo**



Características

Respuesta a una relación de preguntas, clasificadas según los criterios del Modelo EFQM de excelencia, de acuerdo a unos baremos preestablecidos



- ✓ **Se formulan una serie de preguntas por cada subcriterio del Modelo EFQM**
- ✓ **El número de preguntas oscila entre 50-120, según el modelo de cuestionario. La valoración puede ser: sí / no, 1 / 10, 0 / 100, likert.**
- ✓ **Cuestionarios más usados: PERFIL, cuestionario reducido de la EFQM, (también se utilizan cuestionarios de elaboración propia)**

El cuestionario

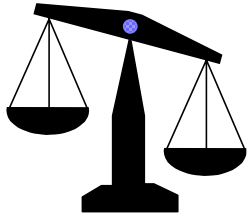
- ✓ ¿Hemos identificado quiénes son los líderes de nuestra organización? Sí ___ No ___
- ✓ ¿Han recibido formación en Calidad Total? Sí ___ No ___
- ✓ ¿Han desarrollado y difunden la misión, visión y valores o principios éticos? Sí ___ No ___
- ✓ ¿Son coherentes en su “día a día” con lo que difunden? Sí ___ No ___
- ✓ ¿Imparten formación dentro de la organización? Sí ___ No ___
- ✓ ¿Son accesibles y escuchan? Sí ___ No ___
- ✓ ¿Animan a iniciar cambios y acciones de mejora? Sí ___ No ___
- ✓ ¿Reconocen los esfuerzos y logros de las personas? Sí ___ No ___
- ✓ ¿Participan en actividades de mejora con clientes y proveedores? Sí ___ No ___
- ✓ ¿Difunden la Calidad Total fuera de la organización? Sí ___ No ___
- ✓ ¿Revisan y mejoran la efectividad de su liderazgo? Sí ___ No ___



Proceso de trabajo

- ✓ Selección y formación del equipo de autoevaluación
- ✓ Diseño del cuestionario (o selección del mismo)
- ✓ Recogida de datos individual del subcriterio asignado
- ✓ Análisis de las puntuaciones
- ✓ Establecimiento de áreas de mejora definitivas y planes de acción

Ventajas



- ✓ Permite un primer contacto sencillo con la autoevaluación
- ✓ Facilita la participación de muchas personas
- ✓ Las preguntas pueden adaptarse a la organización
- ✓ Rapidez y facilidad de uso

Inconvenientes



- ✓ Limitación al generar áreas de mejora
- ✓ Poco creativo en el análisis. No permite argumentar, sólo puntuar las preguntas
- ✓ Posibles fallos de interpretación de algunas preguntas
- ✓ Gran subjetividad en las respuestas (depende mucho de la pregunta planteada)
- ✓ No posibilita las comparaciones con otros

Características

Utilización de un formulario para evaluar cada uno de los subcriterios del modelo EFQM

- ✓ **Cuaderno de 32 hojas (una por subcriterio del Modelo)**
- ✓ **Apartados: descripción del subcriterio, puntos fuertes, áreas de mejora, puntuación**
- ✓ **Basado en el trabajo individual y de equipo**
- ✓ **El rigor en la recogida de datos es muy importante. Se debe apoyar en evidencias (datos y hechos)**

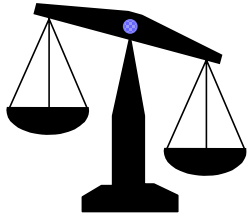




Proceso de trabajo

- ✓ **Selección y formación de equipos de autoevaluación**
- ✓ **Recogida de datos individual del subcriterio asignado (ptos. fuertes y mejoras)**
- ✓ **Consenso en puntuación, áreas fuertes y de mejora**
- ✓ **Establecimiento de áreas de mejora definitivas y planes de acción**

Ventajas



- ✓ Fácil de preparar
- ✓ Creatividad del proceso de análisis (visión individual)
- ✓ La discusión y consenso posterior crea visión común de situación de la organización
- ✓ Permite identificar una lista de puntos fuertes y áreas de mejora
- ✓ Aporta evidencias (datos) de los puntos fuertes y áreas de mejora

Inconvenientes



- ✓ Participación más limitada que otros métodos
- ✓ Requiere de formación inicial. Si no, hay riesgo de valoraciones sin evidencias

Comparación de métodos

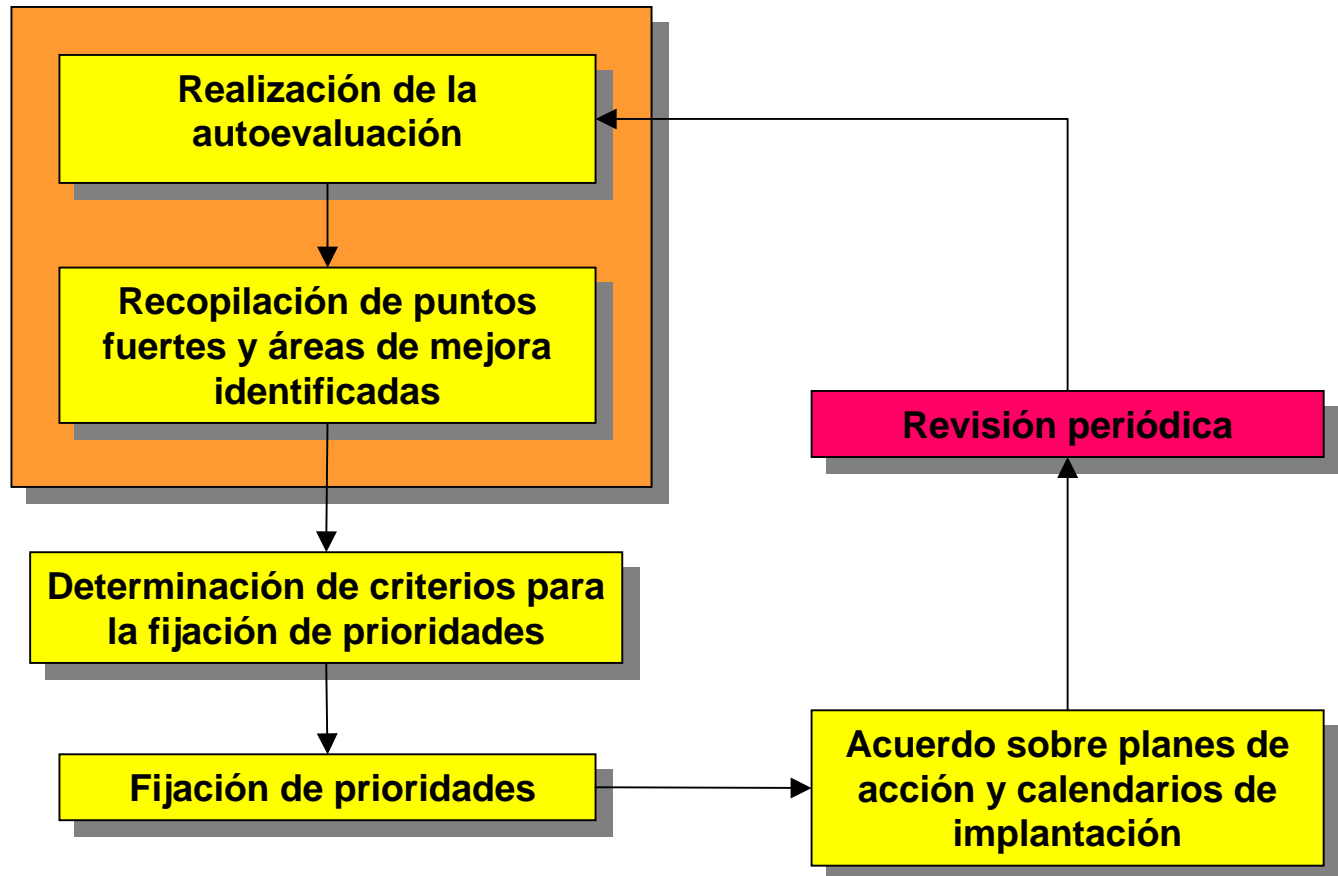
	P. Fuertes y A. Mejora	Precisión de la puntuación	Conocimiento del modelo	¿Necesid. de evaluadores formados?	Recursos necesarios	¿Nivel de evaluación PDCA?
Cuestionario	LIMITADO	BAJA	NO	NO	BAJOS	BAJO
Formulario	SÍ	MEDIA	SÍ	SÍ	MEDIOS	ALTO
Simulación premio	SÍ	ALTA	SÍ	SÍ	ALTOS	ALTO

Los planes de acción



¿Cómo transformar la autoevaluación en un plan de acción?

Los planes de acción



Criterios de priorización de las mejoras

Elección de criterios

Acción	Impacto sobre la organización	Capacidad para implementarla	Puntuación	Ranking

Calendario y responsabilidades del plan

Prioridad en el ranking	Acción	Propietario	Fecha finalizac.	Diagrama Gantt de acciones												Estado	
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		

Los reconocimientos a la excelencia



Principales reconocimientos

Reconocimientos
basados en
EFQM

- Premio Europeo
- Premios Nacionales y Autonómicos
- Premios sectoriales (MEC, MAP)
- Reconocimientos sectoriales (IVECE)
- Premios Mejores Prácticas
- Sello de Excelencia



- **Compromiso hacia la excelencia**
Entre 200 y 300 puntos
- **Excelencia Europea 300**
Entre 300 y 400 puntos
- **Excelencia Europea 400**
Entre 400 y 500 puntos
- **Excelencia Europea 500**
> 500 puntos



SE PRETENDE RECONOCER LA BUENA GESTIÓN EMPRESARIAL DE FORMA COMÚN EN EUROPA
EL SELLO VA ASOCIADO A LA MEJORA CONTINUA
POSIBILIDAD DE UTILIZAR PERFIL (HERRAMIENTA DE AUTOEVALUACIÓN)
PERMITE COMPARARSE MÁS OBJETIVAMENTE CON OTRAS ORGANIZACIONES

Compromiso hacia la excelencia

Proceso de obtención



- **REALIZACIÓN DE AUTOEVALUACIÓN CON PERFIL O REDER**
 - ⇒ Realizada por la organización y homologada por licenciario autorizado
 - ⇒ Resultado 200 + puntos EFQM
 - ⇒ Excepcionalmente sin homologación si se tiene ISO 9001:2000
- **DEFINICIÓN Y PLAN DE IMPLANTACIÓN DE 3 ACCIONES DE MEJORA** derivadas de la autoevaluación (documentadas siguiendo REDER)
- **SOLICITUD DEL SELLO** a entidad certificadora reconocida por CGC (análisis de la autoevaluación y documento anterior)
- **VISITA DE VALIDACIÓN** de la implantación de las tres acciones de mejora, transcurridos de 6 a 9 meses desde la solicitud, (concesión definitiva)
- **RENOVABLE** cada 2 años



Excelencia europea

300

Proceso de
obtención



- **REALIZACIÓN DE AUTOEVALUACIÓN CON PERFIL O REDER**
 - ⇒ Realizada por la organización y homologada por licenciario autorizado
 - ⇒ Resultado 300 + puntos EFQM

- **REDACCIÓN DE UNA MEMORIA REDUCIDA (máximo 51 páginas):**

- ⇒ Introducción 2 pgs.
- ⇒ Por cada criterio 6 pgs. (5 para agentes fac. y 1 par resultados)
- ⇒ Por subcritiero 32 pgs.
- ⇒ Organigrama y apénd. 5 pgs.
- ⇒ Acciones de mejora 6 pgs. (2 por cada acción)



- **SOLICITUD DEL SELLO** a entidad certificadora reconocida por CGC
- **EVALUACIÓN DE LA MEMORIA Y VISITA DE COMPROBACIÓN**
- **RENOVABLE** cada 2 años

Excelencia europea

400

Proceso de
obtención



- **REALIZACIÓN DE AUTOEVALUACIÓN CON PERFIL O REDER**
 - ⇒ Realizada por la organización y validada por licenciario autorizado
 - ⇒ Resultado 400 + puntos EFQM

- **REDACCIÓN DE UNA MEMORIA REDUCIDA (máximo 51 páginas):**

- ⇒ Introducción 2 pgs.
- ⇒ Por cada criterio 6 pgs. (5 para agentes fac. y 1 par resultados)
- ⇒ Por subcritiero 32 pgs.
- ⇒ Organigrama y apénd. 5 pgs.
- ⇒ Acciones de mejora 6 pgs. (2 por cada acción)



- **SOLICITUD DEL SELLO** a entidad certificadora reconocida por CGC
- **EVALUACIÓN DE LA MEMORIA Y VISITA DE COMPROBACIÓN**
- **RENOVABLE** cada 2 años



Excelencia europea

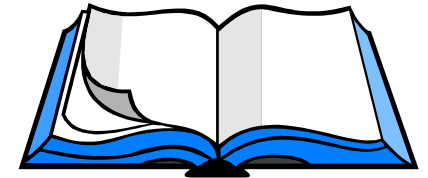
500

Proceso de
obtención



- **REALIZACIÓN DE AUTOEVALUACIÓN CON PERFIL O REDER**
 - ⇒ Realizada por la organización y validada por licenciario autorizado.
 - ⇒ Resultado 500 + puntos

- **REDACCIÓN DE UNA MEMORIA OFICIAL (máximo 75 páginas):**



- **SOLICITUD DEL SELLO** a entidad certificadora reconocida por CGC
- **EVALUACIÓN DE LA MEMORIA Y VISITA DE COMPROBACIÓN**
- **RENOVABLE** cada 2 años

*Entidades de
certificación*

AENOR

Applus⁺

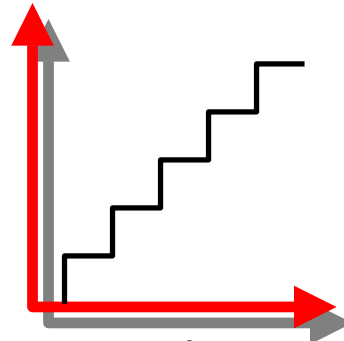


Estilo de dirección

Modelo de gestión

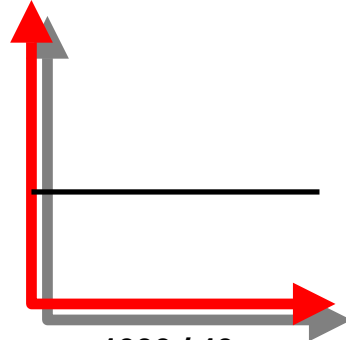


Mejorar



1960 / 90
JAPÓN

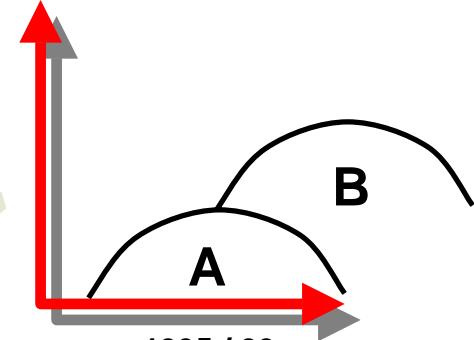
Controlar



1930 / 40
USA



Cambiar



1995 / 00
USA

Reconocimiento