

AUTOEVALUACIÓN

ÍNDICE

1- AUTOEVALUACIÓN	1
2- BENEFICIOS DE LA AUTOEVALUACIÓN	2
3- PROCESO GENERAL DE LA AUTOEVALUACION	3
4- ENFOQUES DE AUTOEVALUACIÓN	6
5- SELECCIÓN DE UN ENFOQUE DE AUTOEVALUACIÓN	13
6- AUTOEVALUACIÓN Y PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL	15
7- EXPERIENCIAS DE AUTOEVALUACIÓN	18

1. AUTOEVALUACIÓN

En un entorno económico como el actual, caracterizado por una economía globalizada y altamente competitiva, las organizaciones necesitan encontrar mecanismos que les permitan mejorar su gestión y sus resultados, atrayendo y fidelizando a sus clientes y siendo lo más eficientes posible en la gestión de los recursos y los procesos internos.

En este contexto, la calidad total, es una nueva forma de gestión empresarial que trata de hacer la organización más competitiva, mejorando la satisfacción de los clientes y de todos aquellos otros grupos con interés en ella, como son los accionistas, sus empleados, los miembros de la sociedad en que se ubica, etc. La definición de un plan de calidad total o de excelencia en la gestión requiere, como paso previo, el conocimiento de la situación actual de la organización, es decir de la excelencia de su gestión y de sus resultados. El medio más completo consiste en la realización de una autoevaluación conforme a los criterios de un modelo.

La Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ) define la autoevaluación como: “un examen global, sistemático y regular de las actividades y resultados de una organización comparados con un modelo de excelencia en el negocio” y que, en este contexto, es el **Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión**.

2. BENEFICIOS DE LA AUTOEVALUACIÓN

La Autoevaluación ofrece a las organizaciones:

- Un enfoque riguroso y estructurado a la mejora empresarial.
- Una evaluación basada en hechos y no en opiniones personales.
- Un medio de conseguir la coherencia en la dirección y consenso acerca de lo que debe hacerse.
- Una manera de formar al personal de la organización sobre cómo aplicar significativamente los principios de la Calidad Total.
- Una forma de integrar diferentes iniciativas de calidad en las operaciones empresariales normales.
- Una potente herramienta de diagnóstico
- Una actividad de mejora inducida por el proceso enfocada donde es más necesaria.
- Una metodología de aplicación a todos los niveles: desde las unidades de negocio individuales hasta la organización en conjunto.
- Un medio de crear participación entre el personal de la organización y de dar un impulso nuevo a la búsqueda de la excelencia empresarial.
- Oportunidades para promover y compartir enfoques con otras áreas de la organización o, a mayor escala, con otras organizaciones de la misma o distinta naturaleza.
- Oportunidades para el reconocimiento tanto del progreso como de los niveles destacados de consecución por medio de premios internos.
- Un enlace entre lo que la organización necesita alcanzar y la forma en que pone en práctica las estrategias y procesos para conseguirlo.
- Una forma de determinar tanto el nivel interno como el nivel comparado frente a otras organizaciones.

La autoevaluación es un excelente punto de partida para el proceso de planificación empresarial, ya que la detección de los Puntos Fuertes y las Áreas de Mejora permite identificar los planes de mejora que serán parte integral de los planes empresariales a corto, medio y largo plazo que deben hacer a la organización más competitiva.

También es importante el hecho de que el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión incluye una metodología objetiva de puntuación, lo que a su vez permite obtener resultados cuantitativos de la autoevaluación. Estas puntuaciones pueden emplearse para hacer un seguimiento de la mejora obtenida al aplicar los planes de mejora fruto de una autoevaluación anterior. Del mismo modo, las puntuaciones pueden servir como comparación del nivel de excelencia de la organización frente a otras organizaciones similares.

La Autoevaluación permite aprender qué distancia ha recorrido la organización en el camino hacia la Calidad, cuánto le queda por avanzar todavía y cómo se compara con las demás.

3. PROCESO GENERAL DE LA AUTOEVALUACIÓN

Para que una autoevaluación aporte valor a la organización, ésta debe realizarse de modo sistemático y siguiendo alguna metodología claramente definida y contrastada por la experiencia. A continuación se desarrollan diferentes metodologías. El proceso general de la autoevaluación es común para todas las metodologías.

A. Compromiso y Formación

Cualquier autoevaluación debe comenzar asegurando el compromiso de la dirección de la organización con el proceso global de mejora. También debe asegurarse la aceptación del modelo a seguir como herramienta para la autoevaluación. Para ello será necesario, en la mayor parte de los casos, impartir formación inicial sobre el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión y las técnicas de autoevaluación entre el equipo de dirección de la organización y los participantes en el proceso de autoevaluación. Teniendo en cuenta que el objetivo final de la autoevaluación es la mejora de la organización, aplicando los planes de mejora identificados durante el proceso, no tiene sentido comenzar si no se cuenta de antemano con el compromiso de la dirección para aceptar los resultados obtenidos e impulsar la implantación de dichos planes de mejora. La formación en el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión es esencial para garantizar que todo el equipo de dirección habla “el mismo lenguaje”, y que el proceso se desarrollará conforme a lo planificado, revisando todas las áreas cubiertas por los criterios del modelo con el suficiente nivel de detalle y con la implicación de las personas adecuadas.

B. Planificación

A continuación deberá planificarse la autoevaluación, esto es, se seleccionará el enfoque de autoevaluación a utilizar y en caso de grandes organizaciones se seleccionarán las unidades de negocio o divisiones por las que comenzar el proceso. Esta planificación deberá ser realizada conjuntamente por la organización y el equipo consultor, en el caso más frecuente de que se cuente con la ayuda de un equipo de facilitadores para la ejecución de la autoevaluación. También se fijará el calendario con el suficiente nivel de detalle, y se determinará quién y cómo, dependiendo del enfoque escogido, realizará las diferentes tareas.

C. Constitución de equipos

La siguiente etapa será constituir los equipos para gestionar la autoevaluación, a los cuales se les impartirá la formación necesaria para poder llevarla a cabo. Esta es una etapa fundamental, por cuanto la autoevaluación debe ser un ejercicio sistemático y objetivo, independiente al máximo de las personas que la realizan, las cuales deben ceñirse a la metodología y los criterios del modelo empleado. Así, es fundamental que la formación incluya la realización de casos prácticos sobre los cuales los participantes realizarán una completa evaluación identificando puntos fuertes, áreas de mejora y otorgando la puntuación correspondiente.

Tras la formación, y antes de realizar la autoevaluación propiamente dicha, es importante asegurar que todo el personal que va a participar, tanto los evaluadores como el personal que facilitará los datos, entiende el objetivo del proceso y cómo se va a desarrollar la autoevaluación. Hay que subrayar el hecho de que este proceso contribuye a la orientación al cliente y a la mejora de los resultados económicos de la organización.

D. Realización de la Autoevaluación

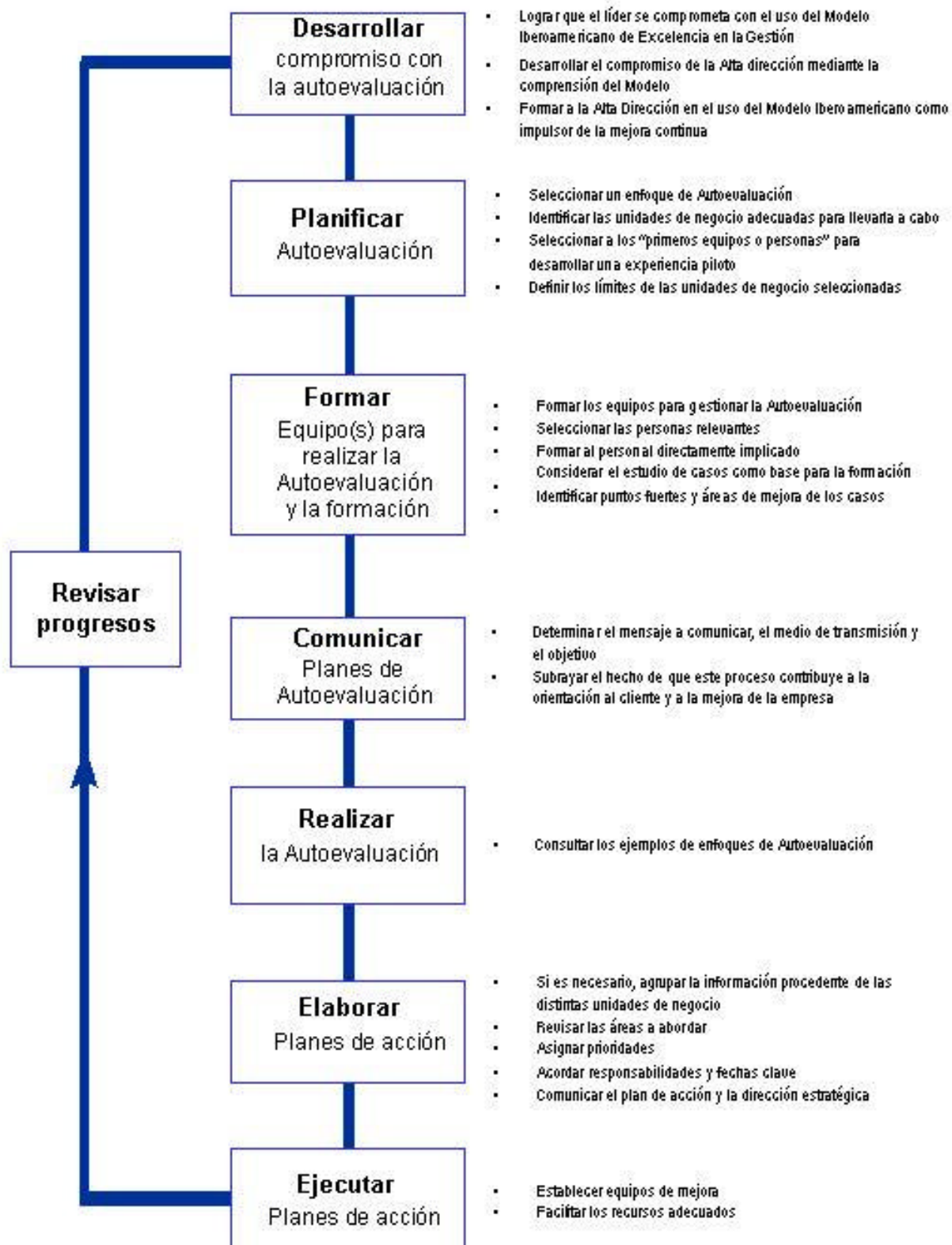
A continuación se ejecutará la autoevaluación, según alguno de los enfoques que se desarrollarán más adelante u otro similar desarrollado por la organización o el equipo consultor, que bien podría ser combinación de alguno de los anteriores.

E. Conclusiones: Proyectos de Mejora

El resultado de la autoevaluación será una serie de proyectos de mejora, obtenidos a partir de la relación de puntos fuertes y áreas de mejora. El plan de mejora, como consecuencia de la autoevaluación efectuada, incluirá responsables y calendario para la implantación de las acciones acordadas.

La ejecución de los proyectos de mejora podrá ser llevada a cabo mediante equipos de mejora y evidentemente, la dirección deberá facilitar todos los recursos necesarios para su implantación. Es aquí donde resulta obvio la necesidad del compromiso de la dirección con el proceso de autoevaluación. No hay nada más frustrante que realizar una autoevaluación y no aplicar ninguno de los planes de mejora identificados.

El examen del progreso podrá realizarse, además de siguiendo el calendario y la implantación de los planes de mejora, realizando una nueva autoevaluación y viendo la evolución de las puntuaciones obtenidas.



Proceso general de la Autoevaluación

4. ENFOQUES DE AUTOEVALUACIÓN

A continuación se muestran algunos enfoques que, particularizados a la situación de la organización, ofrecen las ventajas, ya expresadas anteriormente, de seguir un método contrastado, actualizado y ya experimentado por otras organizaciones.

4. A. Enfoque de Autoevaluación por “Simulación de Presentación al Premio”.

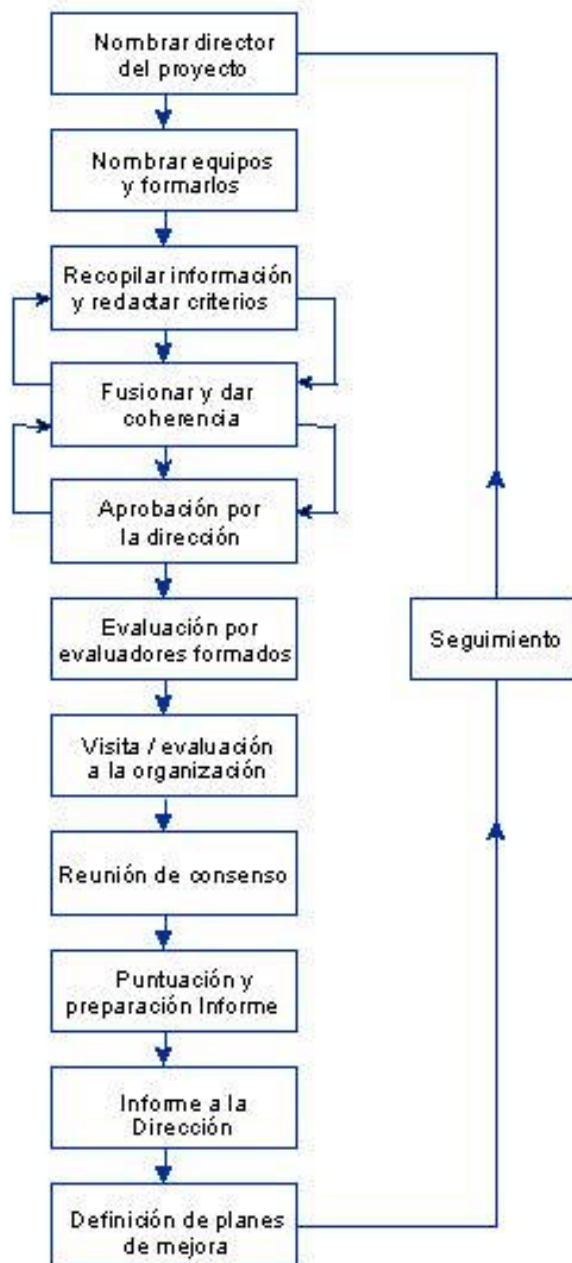
Este enfoque es en realidad una réplica de la presentación al **Premio Iberoamericano de la Calidad** o alguno de los premios nacionales similares a éste. Supone redactar un completo documento o Relatorio (memoria) de solicitud siguiendo el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión.

Para ello la dirección debe nombrar a un director del proyecto, responsable de coordinar los trabajos de redacción y dar coherencia al documento final. Cada miembro de la alta dirección debe tomar la propiedad de alguno de los criterios del modelo, y debe designar las personas responsables de recopilar la información y redactar los capítulos del Relatorio correspondientes a dichos criterios.

El documento final, una vez aprobado por la dirección, deberá ser evaluado por un equipo de evaluadores formado. En caso de una autoevaluación de una división o unidad de negocio dentro de una gran organización, los evaluadores podrían proceder de otra unidad de negocio de la misma organización. En caso de una autoevaluación a la organización completa, sería aconsejable que los evaluadores fuesen externos a la organización. El proceso de evaluación es similar al que se sigue con una candidatura al Premio Iberoamericano de la Calidad.

Una vez el equipo evaluador ha puntuado el Relatorio y establecido la relación de puntos fuertes y áreas de mejora, corresponderá al equipo directivo definir los planes de mejora y establecer las prioridades entre los mismos, así como realizar un seguimiento periódico de dichos planes. La figura siguiente muestra este proceso de forma resumida.

Este enfoque es el más completo de todos y sin duda el más complejo, y requiere una organización con un cierto grado de excelencia en su gestión.



Enfoque de Autoevaluación por “Simulación de Presentación al Premio”.

4. B. Enfoque de Autoevaluación por “Formularios”

El enfoque por “formularios”, antes llamado “proforma”, consiste en preparar para cada subcriterio un formulario preestablecido, donde figuran la descripción del subcriterio y las áreas a tratar y en el que hay que cumplimentar los puntos fuertes, las áreas de mejora y las evidencias que hay de ese subcriterio. También deberá establecerse la puntuación, bien directamente o bien empleando una matriz de puntuación como las propuestas por FUNDIBEQ. En la figura siguiente se presenta un ejemplo de formulario para uno de los subcriterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión.

Criterio 3: Desarrollo de las Personas			
Analiza 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.			
Subcriterio 3.a.- Las personas: planificación y mejora			
<p>Puede incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> - alinear el plan de recursos humanos con la política y estrategia, con la estructura de la organización y con el marco de sus procesos. - utilizar las encuestas entre el personal y otras formas de averiguar sus puntos de vista, para desarrollar y mejorar los planes para el desarrollo de las personas; - Involucrar a los empleados y sus representantes en el desarrollo de las políticas y estrategias en materia de personal; - Incorporación de nuevas personas a la organización; - proporcionar oportunidades de hacer carrera; - asegurar la equidad de todas las condiciones de empleo; - gestionar el potencial de diversidad; - utilizar métodos y estrategias innovadores para organizar el trabajo, a fin de mejorar la forma de trabajar, por ejemplo: reestructurar la cadena de suministro, el trabajo básico, el trabajo con equipos flexibles y los equipos de trabajo de alto rendimiento. 		<p>Puntos Fuertes:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Se describen los puestos de trabajo a cubrir. – Se evidencia un plan de formación para nuevos empleados. – Se evalúa la efectividad de la formación. – Hay evidencias de la existencia de un programa de promociones internas. <p>Áreas de Mejora:</p> <ul style="list-style-type: none"> – No existen planes de reasignación de empleados ni de rotación en puestos de trabajo. – No se muestran planes de formación por grupos de empleados, categorías o personalizados. – No hay evidencias de que se acuerden ni se evalúen objetivos personales. 	
Temas para la Visita:			
<ul style="list-style-type: none"> – Manual de descripción de puestos de trabajo. – Curso de formación de nuevos empleados. – Registros de formación. – Encuestas de evaluación de los cursos de formación. – Número de directores ascendidos por promoción interna. 			
Enfoque	Desarrollo	Evaluación y revisión	Puntuación Global
35	50	30	40

Ejemplo de formulario de autoevaluación

El conjunto de formularios constituye el documento de la autoevaluación, el cual puede ser preparado por algunas personas o equipos de la organización y evaluado y puntuado por un equipo diferente de evaluadores formados. El equipo de puntuación debería estar formado por personal externo a la organización que ha preparado la autoevaluación, o al menos, no relacionado con el equipo que ha llevado a cabo la misma.

Al igual que en el resto de enfoques, se requiere el establecimiento y priorización de planes de mejora, con un seguimiento periódico por parte de la dirección.

El principal inconveniente de este enfoque es que el conjunto de formularios podría no recoger toda la realidad de la organización, y ser un resumen incompleto de la misma. Su principal ventaja es la sencillez, ofreciendo sin embargo una relación de puntos fuertes y áreas de mejora similar a la obtenida mediante el enfoque de “simulación de presentación al premio”.

4. C. Enfoque de Autoevaluación mediante “Matriz de Mejora”

El enfoque de autoevaluación mediante “matriz de mejora” supone disponer de una matriz de mejora en la que los nueve criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión aparecen en diferentes columnas, mientras que hay 10 niveles que corresponden a un distinto grado de consecución de cada criterio a juicio del evaluador. En la figura siguiente se presenta un ejemplo de matriz de mejora para un criterio del modelo.

Etapa	1. Liderazgo y Estilo de Gestión
10	El equipo directivo es proactivo a la hora de promover la creatividad, las nuevas ideas y la motivación.
9	El equipo directivo demuestra su implicación en la excelencia en la gestión para crear sinergias y un enfoque corporativo y estandarizado para la prestación de servicios
8	Los líderes tienen un enfoque uniforme hacia la excelencia.
7	El equipo directivo es proactivo valorando, reconociendo y recompensando a todos los empleados por sus aportaciones a la excelencia.
6	Los líderes están visiblemente implicados en el desarrollo y apoyo de los equipos de mejora y actúan como promotores de estos procesos.
5	El equipo directivo trabaja con efectividad con los clientes y proveedores, y la efectividad de estos contactos se evalúa.
4	Los líderes actúan como modelos de referencia de los valores y expectativas, y revisan con regularidad su propia efectividad como líderes.
3	El equipo directivo actúa para asegurar que mediante la comunicación bidireccional (vertical y horizontalmente) exista una comprensión mutua y un espíritu de equipo.
2	El equipo directivo crea, e incrementa continuamente, la concienciación sin límites de los temas empresariales relacionados con la organización.
1	El equipo directivo tiene un proceso implantado para desarrollar su propia conciencia de los conceptos de la excelencia.

Ejemplo de Matriz de Mejora

Esta matriz puede usarse a cualquier nivel dentro de la organización, tanto por el equipo directivo como por un equipo interdepartamental, aunque para que sea realmente útil es necesario asegurar la participación y el compromiso de la dirección.

Se recomiendan cuatro etapas:

- Reunión de presentación. Se presenta la matriz al equipo, clarificando las expectativas del proceso.
- Puntuación individual. Se lleva a cabo la puntuación inicial de la matriz por cada uno de los miembros del equipo.
- Reunión de consenso. El equipo se reúne con un facilitador formado. Cada miembro del equipo vuelve a puntuar, hasta alcanzar una puntuación de consenso.
- Planificación de acciones. Consiste en una reunión de planificación de acciones, en la que el equipo de evaluación utiliza los datos de la reunión de consenso para definir y poner en marcha los planes de acción, que deberán revisarse periódicamente.

Las principales ventajas de este enfoque son la sencillez y la rapidez con que se puede realizar el proceso. El principal inconveniente es que no se genera una relación de puntos fuertes y áreas de mejora, siendo por tanto una herramienta poco útil de cara a la planificación empresarial. También resulta un método excesivamente simplificado ya que no se llega a puntuar a nivel de subcriterio.

4. D. Enfoque de “Cuestionario de Autoevaluación”

El enfoque por cuestionarios requiere la utilización de unos cuestionarios tipo para cada criterio que permiten un rango de contestación SI, NO o bien de 1 a 5. FUNDIBEQ ha desarrollado un amplio y exhaustivo cuestionario con un total de 90 preguntas que cubren los 9 criterios y que permiten evaluar de un modo preliminar cuál es el nivel de excelencia de una organización. Las figuras siguientes ofrecen ejemplos de cuestionarios de autoevaluación.

Al igual que con el enfoque anterior, tampoco el enfoque por cuestionarios genera una relación de puntos fuertes y áreas de mejora ni permite calcular una puntuación comparable con los perfiles de puntuación de otras organizaciones. Por otra parte, la validez de los resultados dependerá mucho de la calidad del cuestionario.

DESARROLLO DE LAS PERSONAS

- ¿Existen objetivos desplegados a nivel de cada empleado?
- ¿Se acuerdan los objetivos conjuntamente con el empleado?
- ¿Se revisan anualmente los objetivos y su nivel de cumplimiento?
- ¿Las promociones y remuneración son dependientes de los resultados obtenidos en las evaluaciones de rendimiento?

SI	NO

PERSONAS

- ¿Se fomenta la participación de los empleados en las actividades de mejora?
- ¿Existen mecanismos de participación colectiva suficientes?
- ¿Se concede la suficiente autonomía a los equipos de mejora?
- ¿Existe la suficiente delegación de autoridad y responsabilidades en los empleados?

1	2	3	4	5

1 → Nunca, 2 → Raras veces, 3 → Algunas veces, 4 → Casi siempre, 5 → Siempre.

Ejemplos de cuestionarios para autoevaluación

4. E. Enfoque de Autoevaluación por “Reunión de trabajo”

El enfoque de autoevaluación mediante reunión de trabajo ofrece la gran ventaja de que requiere la implicación activa de la dirección de la organización. Para ello es necesario que el equipo directivo haya recibido una sólida formación en el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, incluyendo el estudio y evaluación de un caso práctico.

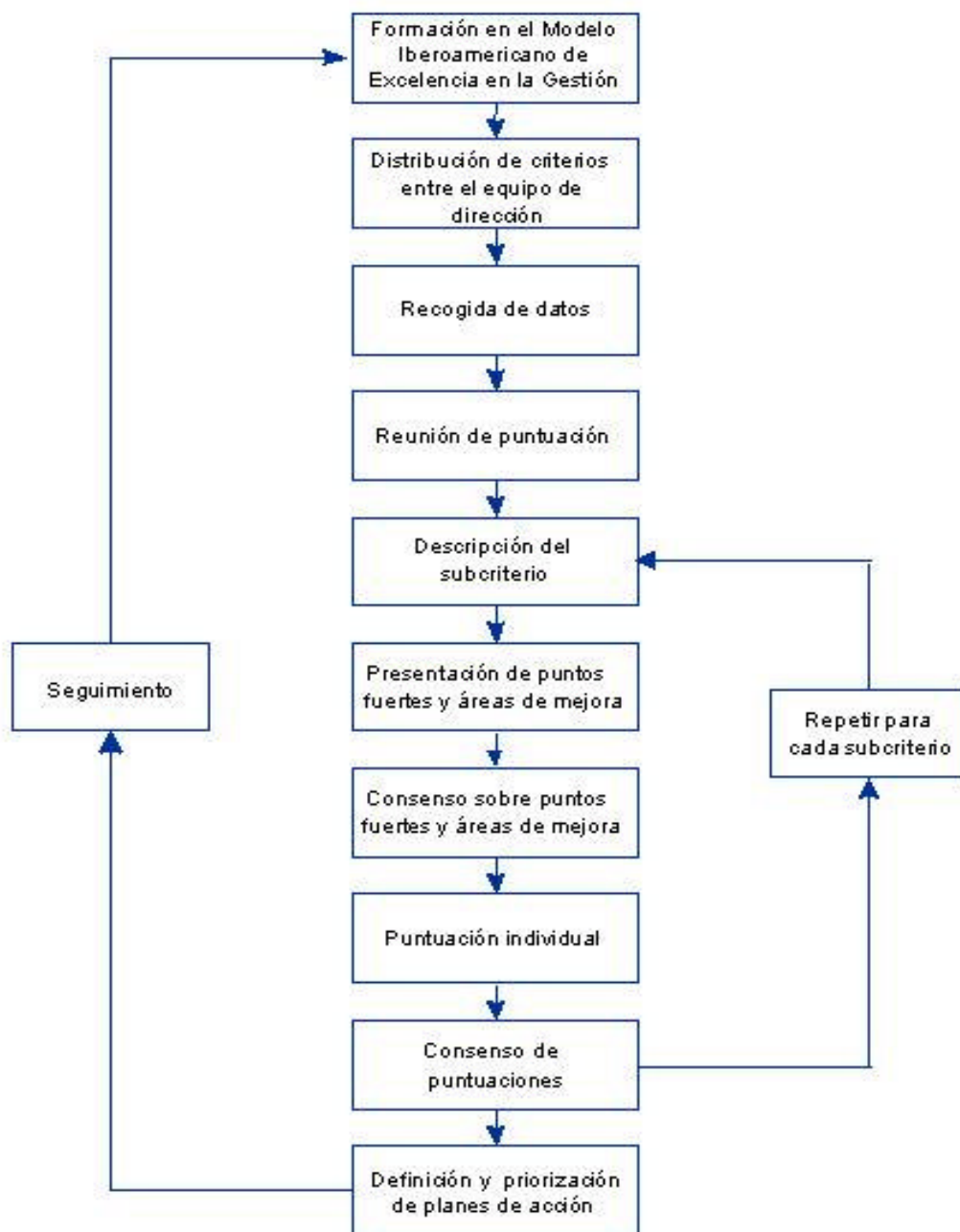
Al finalizar la formación, se asignarán los diferentes subcriterios a cada uno de los miembros del equipo de dirección, que serán los responsables de recopilar toda la información relevante relativa a los mismos. La etapa de recogida de datos podrá durar entre 4 y 6 semanas, dependiendo de la dedicación del equipo de dirección.

Una vez recogida toda la información, se celebrará una reunión de trabajo de una duración aproximada de un día o día y medio, en la cual se pondrán en común los hallazgos de cada uno de los miembros del equipo de dirección en los respectivos subcriterios. Para ello, cada uno de los directivos describirá el subcriterio y presentará la información recogida en forma de puntos fuertes y áreas de mejora. El resto del equipo comprueba que no falta ningún aspecto relevante para el subcriterio y se consensua la lista de puntos fuertes y áreas de mejora. Cada uno de los directivos puntuará individualmente el subcriterio y posteriormente se pondrán en común las puntuaciones hasta alcanzar un consenso. La figura siguiente muestra de forma resumida el proceso anteriormente descrito.

Aunque el equipo de dirección haya recibido formación en el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión y la metodología de puntuación, será conveniente contar con el apoyo de dos facilitadores plenamente formados que les asistan en las etapas de puntuación y consenso. Es recomendable que uno de los facilitadores sea externo a la organización o unidad de negocio que está siendo evaluada.

En una etapa posterior se acuerdan los planes de mejora, los cuales deberán ser revisados periódicamente. Normalmente cada directivo se convertirá en propietario de ciertas áreas de mejora relacionadas más directamente con sus responsabilidades, y preparará una propuesta de planes de mejora que serán presentados en una reunión posterior dedicada a la planificación de acciones.

El principal inconveniente de este enfoque es que se trata de un proceso menos firme y riguroso que los anteriores y que exige una excelente preparación de la dirección y los facilitadores.



Enfoque de autoevaluación por “Reunión de Trabajo”

5. SELECCIÓN DE UN ENFOQUE DE AUTOEVALUACIÓN

En apartados anteriores se han descrito en detalle cinco posibles enfoques de autoevaluación, mostrando sus principales ventajas e inconvenientes. Cada organización deberá elegir en cada caso el enfoque que mejor se adapte a su cultura y a su experiencia en la gestión para alcanzar la excelencia y que por supuesto, sirva a los objetivos definidos para el proceso de autoevaluación.

Así, las preguntas clave que la organización debe plantearse serán:

- ¿Cuál es el objetivo de la autoevaluación?
- ¿Existe un compromiso total de la dirección con el proceso?
- ¿Va la dirección a trabajar activamente en la autoevaluación?
- ¿Conocen los directivos el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión y las técnicas de evaluación del mismo?
- ¿Hay en la organización personal formado capaz de actuar como facilitadores y evaluadores?
- ¿Es posible contar con consultores externos cualificados que soporten el proceso?
- ¿Van a utilizarse los planes de mejora derivados de la autoevaluación en el proceso de planificación de la organización?
- ¿Va a haber un seguimiento sistemático y riguroso de los proyectos de mejora obtenidos a partir de la autoevaluación?
- ¿Va a repetirse el proceso de autoevaluación en años posteriores?
- ¿Piensa la organización presentar su candidatura a algún premio de calidad?
- ¿Van a emplearse las puntuaciones como comparación entre divisiones o con otras organizaciones externas?

La respuesta a las anteriores cuestiones condiciona el enfoque más adecuado para la organización. Así, si la dirección no está formada en el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión y además no está dispuesta a dedicar su tiempo a la autoevaluación, tal vez no sería acertado elegir los enfoques de “simulación de presentación al premio” o de “reunión de trabajo”.

En caso de que el objetivo sea lograr una relación de puntos fuertes y áreas de mejora que sirvan de base a la planificación empresarial, los enfoques de “cuestionarios” y “matriz de mejora” no son los más adecuados.

En el supuesto de que la organización planifique realizar autoevaluaciones anuales o cada dos años, habrá que tener en cuenta que una vez realizada la primera autoevaluación puede aprovecharse gran parte del trabajo para las siguientes. Así, si se decide realizar un ejercicio de “simulación de presentación al premio”, el Relatorio resultante será en gran parte válida para las siguientes autoevaluaciones.

Del mismo modo, si la organización piensa presentarse en un futuro a algún premio de calidad que utilice los criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, la preparación de un Relatorio (memoria) completo para la autoevaluación ofrece una buena posibilidad de entrenamiento y supone un trabajo adelantado de cara a la preparación de la candidatura.

Si uno de los objetivos de la autoevaluación es lograr un resultado numérico que sirva como indicador de seguimiento de los logros de la organización en lo que respecta al grado de excelencia conseguido, y como comparación con organizaciones externas, los enfoques más adecuados serán los de “simulación de presentación al premio” y “formularios”.

Si la organización, sólo persigue iniciarse en el proceso de autoevaluación, implicando al máximo número posible de personas, los enfoques de “matriz de mejora” y “cuestionarios” podrían ser los más adecuados. No obstante estos dos enfoques son muy superficiales y, salvo casos muy concretos, no recomendamos su utilización.

Es posible también elaborar una estrategia para avanzar y perfeccionar cada año las autoevaluaciones. Así, se puede comenzar por uno de los métodos simplificados, dando a conocer el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión e involucrando a la dirección en el proceso, para más adelante evolucionar hasta el enfoque de “formularios”, e incluso al de “simulación de presentación al premio”.

Otra posibilidad es la de combinar varios enfoques, logrando así obtener las ventajas de todos ellos y minimizando los inconvenientes. Una metodología basada en este principio será desarrollada más adelante.

La figura siguiente muestra un resumen de los diferentes enfoques presentados según el esfuerzo y el grado requerido de madurez de la organización.

Alta madurez de la organización	Cuestionario adecuado	Formularios apoyados por facilitador	Simulación de presentación al premio
Nivel medio de madurez	Cuestionario y reunión de trabajo matriz de mejora y reunión de trabajo	Formularios Reunión de trabajo	Prueba de simulación de Presentación al premio Formularios y reunión de trabajo
Iniciando el camino de la excelencia	Cuestionario elemental matriz de mejora estándar	Cuestionario estándar	Cuestionario muy detallado matriz a la medida
	Esfuerzo bajo	Esfuerzo medio	Esfuerzo alto

Utilización de los enfoques de autoevaluación

6. AUTOEVALUACIÓN Y PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL

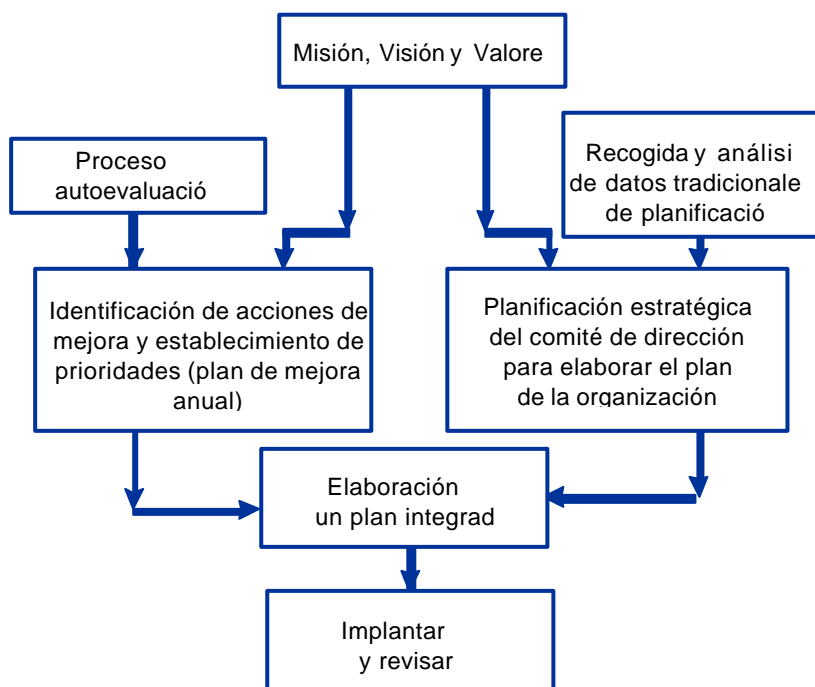
Como se ha mencionado anteriormente el objetivo de la autoevaluación es ayudar al equipo directivo a conocer su organización, mostrándole claramente cuáles son sus puntos fuertes y áreas de mejora, cuando ésta se compara a un modelo de excelencia empresarial.

Sin embargo, no basta con conocer los puntos fuertes y las áreas de mejora. La organización sólo mejorará su gestión si se toman decisiones basadas en los hallazgos de la autoevaluación. Ya hemos visto cómo todos los enfoques de autoevaluación terminan con la definición de los correspondientes planes de acción tendentes a resolver las áreas de mejora identificadas. Para que los planes de mejora definidos sean realmente efectivos y se tomen en serio en el conjunto de la organización, es necesario que dichos planes se integren dentro del proceso general de planificación de la organización. Este es también el único modo de asegurar que dichos planes cuenten con los recursos necesarios para su implantación.

Al establecer los planes de acción hay que huir de la tentación de definir un plan para cada área de mejora encontrada. Ello nos llevaría a un proyecto de una magnitud inmanejable y que probablemente presentaría planes de acción redundantes e incluso contradictorios. Así pues, en primer lugar se trata de establecer un número reducido de planes de acción que afecten a varios subcriterios simultáneamente y que tengan sentido dentro del resto de procesos de gestión de la organización. En segundo lugar, hay que priorizar dichos planes de acción, abordando primero aquellos que sean más críticos para el éxito de la organización.

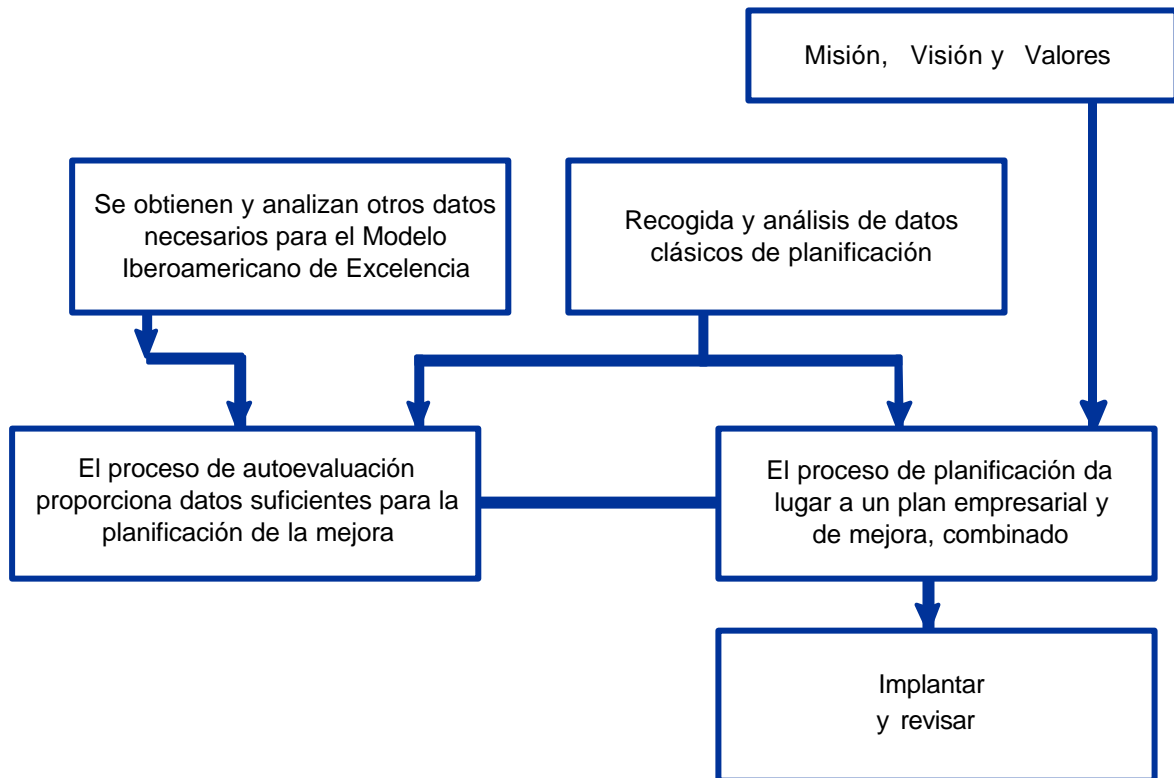
La forma en que estos planes de acción derivados de la autoevaluación se integran en el proceso de planificación empresarial, dependerá del grado de excelencia de la organización, de su proceso de planificación y de su experiencia en la práctica de autoevaluaciones.

A continuación se describe un proceso en cuatro fases, que permite finalmente integrar la autoevaluación dentro del proceso de planificación empresarial. La mayor parte de las organizaciones realiza por separado la planificación empresarial tradicional y la autoevaluación, integrando posteriormente sus resultados en un solo plan empresarial. El gráfico siguiente muestra el proceso descrito en su Fase 1.



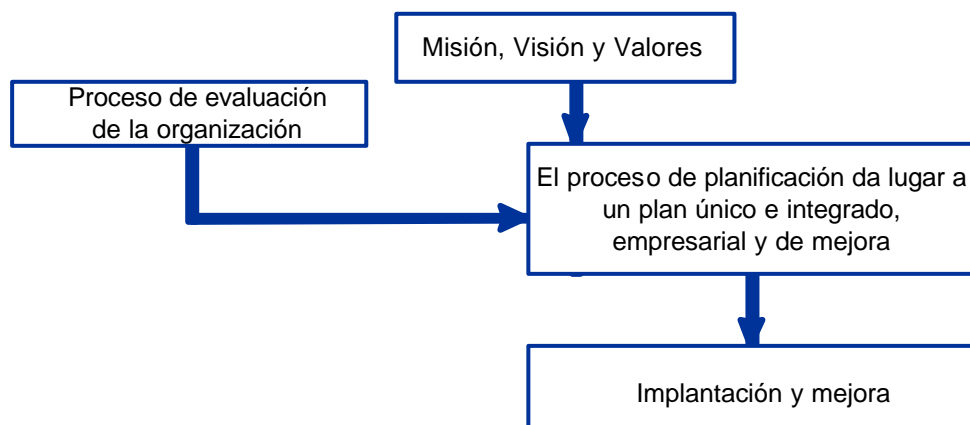
Fase 1 del proceso de integración de la autoevaluación en la planificación empresarial

La fase 2 sigue manteniendo separados los procesos de recopilación de datos para la planificación tradicional y para la autoevaluación según el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión. Sin embargo, la autoevaluación emplearía datos recopilados para el proceso de planificación tradicional mientras que el resultado de la autoevaluación sería a su vez un “input” al proceso general de planificación. Así, se generaría un solo plan combinado empresarial y de mejora según se refleja en el siguiente gráfico.



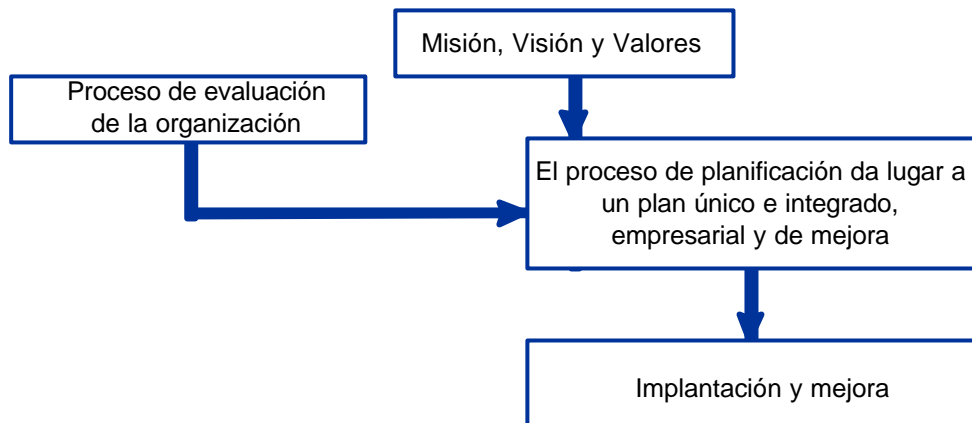
Fase 2 del proceso de integración de la autoevaluación en la planificación empresarial

La fase 3 supone la integración en un único conjunto de datos de los correspondientes a la planificación tradicional y de aquellos empleados en la autoevaluación. Así, el proceso de evaluación empresarial completo se realiza siguiendo la lógica y la estructura del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión. El proceso de planificación elaborará un plan único empresarial y de mejora. La figura siguiente resume el proceso anterior.



Fase 3 del proceso de integración de la autoevaluación en la planificación empresarial

Por último, la fase 4 consiste en incluir en la evaluación empresarial la revisión y mejora de la misión, visión y valores de la organización y el proceso de dirección de la revisión. El proceso de la fase 4 se presenta en la siguiente figura.



Fase 4 del proceso de integración de la autoevaluación en la planificación empresarial

Finalmente, queremos destacar la importancia que tiene el hecho de que las personas (empleados y directivos), que participen en el proceso de planificación empresarial, conozcan perfectamente el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión.

Cuando una organización decide utilizar el Modelo Iberoamericano para llevar a cabo la autoevaluación e integrarlo en el proceso de planificación, normalmente los empleados implicados en dicho proceso se encontrarán con unos criterios desconocidos y con un enfoque de planificación empresarial distinto al habitual, por lo que el éxito del mismo va a requerir, además del compromiso de la dirección, el conocimiento a fondo de las nuevas “reglas de juego”.

7. EXPERIENCIAS DE AUTOEVALUACIÓN

El “enfoque de simulación al premio” ha sido utilizado en numerosas ocasiones por organizaciones que han aprovechado el Relatorio realizado para, a medio plazo (2 ó 3 años), presentarse al Premio Iberoamericano de la Calidad.

La preparación del Relatorio ha sido en ocasiones realizada enteramente por un equipo de la organización formado en el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, mientras que en otras el peso de la redacción ha recaído en el equipo consultor, siendo lo normal un equipo mixto de redacción. Es difícil recomendar una u otra solución, ya que si bien la primera es adecuada, puede ocurrir que la organización no disponga del personal formado necesario para realizar un trabajo especialmente laborioso.

Una vez redactada el Relatorio en todos los casos se llevan a cabo las correspondientes evaluaciones por un equipo distinto del redactor, e integrado por personal de la organización y del equipo consultor. Tras la evaluación del Relatorio se realiza la preceptiva visita a la organización, para comprobar las “evidencias” aportadas en el Relatorio. Con toda esta información el equipo consultor entrega a la dirección de la organización los siguientes informes:

- Evaluación y puntuación preliminar basada en el Relatorio.
- Áreas comprobadas en la visita de organización no incluidas en el Relatorio.
- Evaluación y puntuación definitiva.
- Planes de mejora recomendados.

Respecto a los planes de mejora recomendados, en algunos casos son sugeridos por el equipo evaluador y debatidos por el equipo de dirección, y en otras son identificados y consensuados directamente por el equipo directivo. En cualquier caso es importante destacar que deben ser asumidos por la dirección, y que su definición debe permitir una agrupación por grupos de criterios, esto es “Procesos Facilitadores” y la parte correspondiente a “Resultados”, excepto algunos como “Liderazgo y Estilo de Gestión” que no tienen un criterio específico de resultados, evitando repeticiones, de modo que no sea una lista interminable de acciones sueltas sino un conjunto de proyectos de mejora con actividades específicas, debatidas y consensuadas con el equipo de dirección.

Criterio 1: Liderazgo y Estilo de Gestión	
1a Puntos Fuertes	Acciones de mejora
	- _____
	- _____
	- _____
1a Áreas de Mejora	- _____
	- _____
	- _____

Ejemplo de formulario de autoevaluación

Criterio 6: Resultados de clientes (Organizaciones Públicas)

Lo que está consiguiendo la organización en relación con sus clientes externos.

6a Medidas de Percepción

Según el objeto de la organización, las medidas que hacen referencia a la percepción de la organización por parte del cliente pueden hacer referencia a:

- imagen global:
 - accesibilidad
 - comunicación
 - flexibilidad
 - comportamiento proactivo
 - sensibilidad.
- productos y servicios:
 - calidad
 - valor
 - fiabilidad
 - innovación de diseño
 - servicio
 - perfil medioambiental.
- ventas y servicio posventa:
 - competencia y comportamiento de los empleados
 - literatura de ventas y documentación técnica
 - tratamiento de las quejas
 - entrenamiento con el producto
 - tiempo de respuesta
 - apoyo técnico
 - garantía y prestaciones de garantía.
- lealtad:
 - intención de realizar nuevas compras
 - deseo de comprar otros productos y servicios de la organización
 - deseo de recomendar la organización.

6a Cuestiones de apoyo

- ¿Se realizan encuestas a clientes (organizaciones, ciudadanos, asociaciones, etc.)?
- ¿Existen mediciones de todos los aspectos relacionados en el criterio?
- ¿Se realizan mediciones de satisfacción de todos los grupos de clientes?
- ¿Existen objetivos para todos los indicadores?
- ¿Existen comparaciones con otras organizaciones?
- ¿Se alcanzan los objetivos previstos?
- ¿Hay suficiente número de indicadores?
- ¿Están suficientemente segmentados?
- Los indicadores ¿son suficientemente representativos?

HOJA "RADAR"		Tabla 2 RESULTADOS													
GRUPO	INDICADORES	CONSEJERÍA	COMUNIDAD	CIUDADANOS	ASOCIACIONES	OTROS	OTROS	OTROS	OTROS	OTROS	OTROS	OTROS	OTROS	OTROS	OTROS
SERVIDICIO	Tarjetas de: <ul style="list-style-type: none"> - presentación - información - atención: 	Indicador de calidad y satisfacción por el servicio	Indicador de calidad y satisfacción por el servicio	Indicador de calidad y satisfacción por el servicio	Indicador de calidad y satisfacción por el servicio	Indicador de calidad y satisfacción por el servicio	Indicador de calidad y satisfacción por el servicio	Indicador de calidad y satisfacción por el servicio	Indicador de calidad y satisfacción por el servicio	Indicador de calidad y satisfacción por el servicio	Indicador de calidad y satisfacción por el servicio	Indicador de calidad y satisfacción por el servicio	Indicador de calidad y satisfacción por el servicio	Indicador de calidad y satisfacción por el servicio	Indicador de calidad y satisfacción por el servicio
	Objetivos:	Indicador de calidad y satisfacción por el servicio	Indicador de calidad y satisfacción por el servicio	Indicador de calidad y satisfacción por el servicio	Indicador de calidad y satisfacción por el servicio	Indicador de calidad y satisfacción por el servicio	Indicador de calidad y satisfacción por el servicio	Indicador de calidad y satisfacción por el servicio	Indicador de calidad y satisfacción por el servicio	Indicador de calidad y satisfacción por el servicio	Indicador de calidad y satisfacción por el servicio	Indicador de calidad y satisfacción por el servicio	Indicador de calidad y satisfacción por el servicio	Indicador de calidad y satisfacción por el servicio	Indicador de calidad y satisfacción por el servicio
	Comparaciones:	Indicador de calidad y satisfacción por el servicio	Indicador de calidad y satisfacción por el servicio	Indicador de calidad y satisfacción por el servicio	Indicador de calidad y satisfacción por el servicio	Indicador de calidad y satisfacción por el servicio	Indicador de calidad y satisfacción por el servicio	Indicador de calidad y satisfacción por el servicio	Indicador de calidad y satisfacción por el servicio	Indicador de calidad y satisfacción por el servicio	Indicador de calidad y satisfacción por el servicio	Indicador de calidad y satisfacción por el servicio	Indicador de calidad y satisfacción por el servicio	Indicador de calidad y satisfacción por el servicio	Indicador de calidad y satisfacción por el servicio
	Consejos:	Indicador de calidad y satisfacción por el servicio	Indicador de calidad y satisfacción por el servicio	Indicador de calidad y satisfacción por el servicio	Indicador de calidad y satisfacción por el servicio	Indicador de calidad y satisfacción por el servicio	Indicador de calidad y satisfacción por el servicio	Indicador de calidad y satisfacción por el servicio	Indicador de calidad y satisfacción por el servicio	Indicador de calidad y satisfacción por el servicio	Indicador de calidad y satisfacción por el servicio	Indicador de calidad y satisfacción por el servicio	Indicador de calidad y satisfacción por el servicio	Indicador de calidad y satisfacción por el servicio	Indicador de calidad y satisfacción por el servicio
A GENTE	Indicador de calidad y satisfacción por el servicio	Indicador de calidad y satisfacción por el servicio	Indicador de calidad y satisfacción por el servicio	Indicador de calidad y satisfacción por el servicio	Indicador de calidad y satisfacción por el servicio	Indicador de calidad y satisfacción por el servicio	Indicador de calidad y satisfacción por el servicio	Indicador de calidad y satisfacción por el servicio	Indicador de calidad y satisfacción por el servicio	Indicador de calidad y satisfacción por el servicio	Indicador de calidad y satisfacción por el servicio	Indicador de calidad y satisfacción por el servicio	Indicador de calidad y satisfacción por el servicio	Indicador de calidad y satisfacción por el servicio	Indicador de calidad y satisfacción por el servicio
PUNTAJE GLOBAL		Indicador de calidad y satisfacción por el servicio	Indicador de calidad y satisfacción por el servicio	Indicador de calidad y satisfacción por el servicio	Indicador de calidad y satisfacción por el servicio	Indicador de calidad y satisfacción por el servicio	Indicador de calidad y satisfacción por el servicio	Indicador de calidad y satisfacción por el servicio	Indicador de calidad y satisfacción por el servicio	Indicador de calidad y satisfacción por el servicio	Indicador de calidad y satisfacción por el servicio	Indicador de calidad y satisfacción por el servicio	Indicador de calidad y satisfacción por el servicio	Indicador de calidad y satisfacción por el servicio	Indicador de calidad y satisfacción por el servicio

Hoja RADAR (Matriz 2): Resultados

Los distintos criterios se distribuyen entre los grupos creados siguiendo la lógica propia del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión. Es decir, el mismo grupo evaluará el criterio de *Procesos Facilitadores* y el de *Resultados* correspondiente (por ejemplo, el criterio 3, “Desarrollo de las personas” y el criterio 7, “Resultados del desarrollo de las Personas”).

Es importante que cada equipo de trabajo constituido comience anotando las “evidencias existentes”, ya que por una parte les va a permitir autoevaluarse sobre bases sólidas y no sobre creencias, y por otra la fase de evaluación externa va a contar con unos hechos sobre los que comprobar.

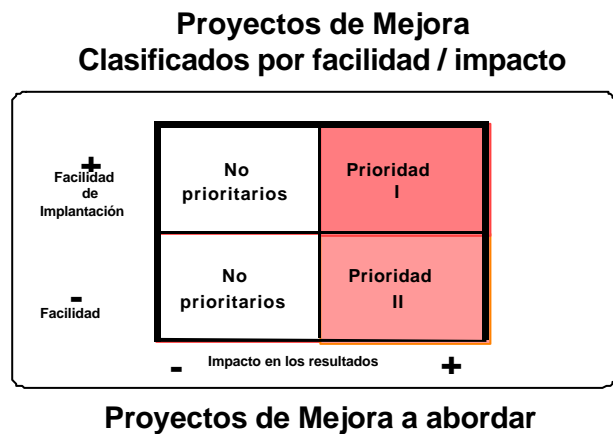
Es conveniente planificar algunas sesiones intermedias de los facilitadores formados con los equipos de trabajo. Ello va a permitir clarificar conceptos, y mejorar la autoevaluación y la puntuación, así como ir perfilando los proyectos de mejora.

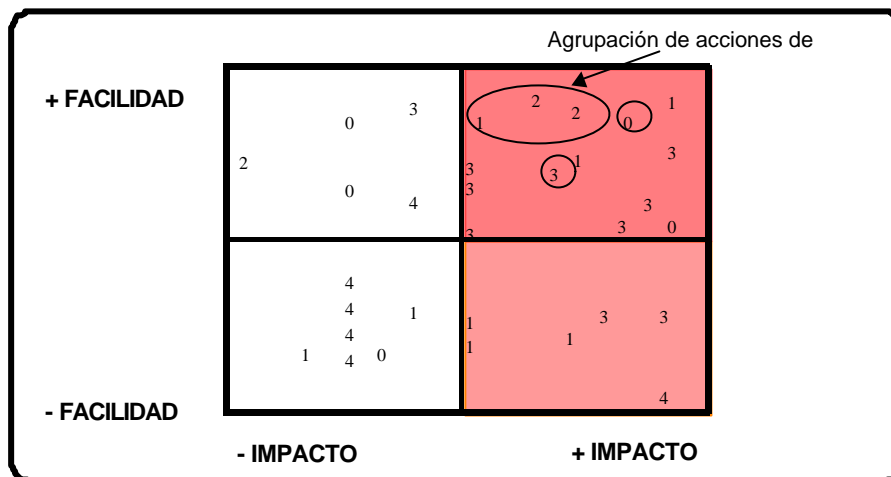
Al terminar la autoevaluación se realiza una sesión de consenso y puesta en común en la cuál, con el apoyo de los facilitadores formados, se acuerdan las puntuaciones, Puntos Fuertes y Áreas de Mejora. Esta sesión suele durar un día completo, y durante la mañana se hace una agrupación de los equipos de trabajo en tres / cuatro grandes grupos. Como ejemplo indicamos una de las composiciones posibles:

- Liderazgo y Estilo de Gestión, Política y Estrategia, Desarrollo de las Personas y Resultados del desarrollo de las Personas (Criterios 1, 2, 3 y 7).
- Recursos y Asociados, Resultados de Sociedad y Resultados Globales (Criterios 4, 8 y 9)
- Clientes y Resultados de Clientes (Criterios 5 y 6)

Estos grupos deberán validar y en su caso modificar y completar lo que han preparado como autoevaluación los pequeños equipos de trabajo, y especialmente preparar los proyectos de mejora, obtenidos a partir de las acciones de mejora que esos equipos han ido anotando en cada una de los formularios preparados al efecto.

Para llevar a cabo la definición de los proyectos de mejora, es necesario ir a una agrupación de las acciones de mejora: Para ello puede usarse una “matriz de prioridad de actuación”, que nos permitirá agrupar y priorizar las pequeñas pero numerosísimas acciones de mejora que habrán sido identificadas durante la autoevaluación. La matriz puede utilizar dos parámetros, los cuales pueden incluso ponderarse. En la figura siguiente aparece una matriz con los parámetros “facilidad de implantación”, e “impacto en los resultados”.





Matriz de prioridad de actuación para agrupación de acciones de mejora y definición de proyectos de mejora

El hacer una buena definición de proyectos de mejora, es un aspecto básico de la autoevaluación, ya que su desarrollo y posterior implantación es lo que va a permitir a la organización mejorar su gestión y sus resultados en el más amplio sentido del término, en definitiva mejorar su nivel de competitividad.

Los proyectos deberán referirse a uno o varios criterios / subcriterios y contar con un “propietario”, que será el responsable de conseguir los objetivos que se marquen. Debería asimismo incluir las principales acciones de mejora, con indicación si es posible de las fechas de comienzo y terminación de las mismas. También es conveniente, si no en ese momento en fase posterior, tomar en consideración el equipo de mejora que va a trabajar en el proyecto de mejora. Otro aspecto a considerar serán las inversiones / gastos necesarios (si los hubiere), para el desarrollo del proyecto. Finalmente habrá que tener claro el conjunto de indicadores con sus objetivos asociados que formarán el aspecto básico del esquema de seguimiento, y que permitirá evidenciar si realmente se van consiguiendo las mejoras planificadas.

Al terminar la primera sesión de consenso se obtendrá un documento de autoevaluación y unos proyectos de mejora (fase I), los cuales deberán ser perfeccionados, desde un punto de vista de redacción por los facilitadores que, en número de dos, han asistido al proceso, obteniéndose la fase II.

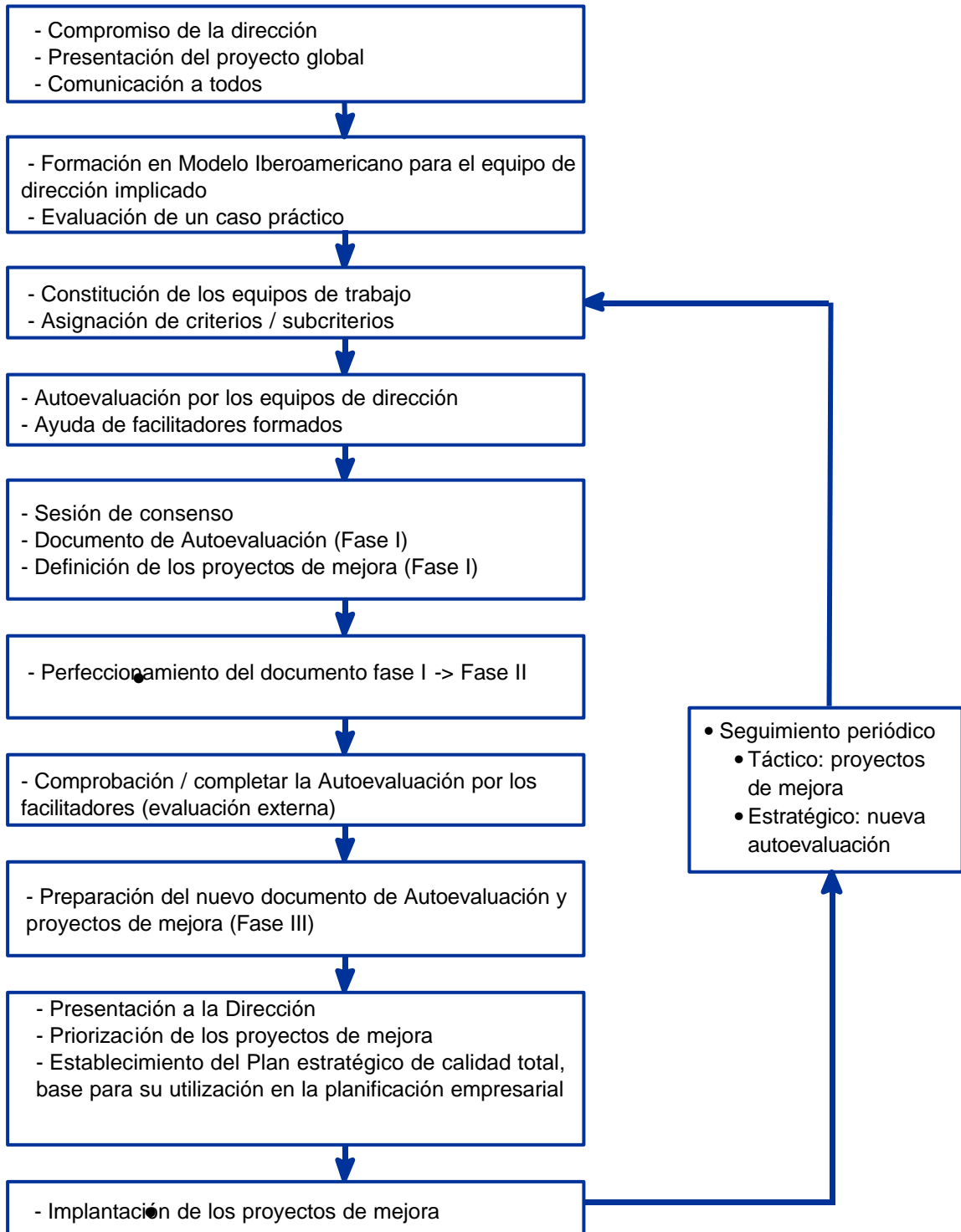
El proceso de autoevaluación debe completarse con una comprobación externa de la autoevaluación por parte de los facilitadores formados, que, además, permite completar lo obtenido. Para ello es de suma importancia disponer de una relación sólida de “evidencias existentes”.

Una vez completado el documento de autoevaluación (fase III), se realiza una sesión final de la dirección de la organización con los facilitadores formados. En dicha reunión, y tomando como base los resultados de la autoevaluación, se lleva a cabo la priorización definitiva de los proyectos de mejora, su validación y la asignación de propietarios.

La última etapa es la implantación de los proyectos de mejora y seguimiento periódico. Hay que destacar que todo el esfuerzo realizado habrá sido inútil si no se implantan los proyectos aprobados según un calendario detallado y realizando un seguimiento de su avance. Periódicamente deberían realizarse nuevas autoevaluaciones con el fin de comprobar el progreso global.

La figura siguiente resume en un diagrama de flujo el proceso descrito. La metodología anteriormente descrita se desarrolla en el plazo de tres o cuatro meses, dependiendo del tamaño de la organización y sobre todo del tiempo requerido por el equipo de dirección para realizar la autoevaluación.

La gran ventaja de este enfoque radica precisamente en la implicación del equipo de dirección que, por una parte conoce el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión en el seminario, pero sobre todo son esos directivos los que “de su puño y letra” van anotando las evidencias existentes, los puntos fuertes, las áreas de mejora, la puntuación y sobre todo los proyectos de mejora.



Metodología de autoevaluación

El inconveniente de que la autoevaluación requiere mucho tiempo del equipo de dirección no es cierto, ya que, con un buen reparto de subcriterios, si participan en una organización de tipo medio (100-200 personas) unos 15 directivos / mandos / profesionales clave en este proceso de autoevaluación, a lo largo de cuatro / cinco meses habrán dedicado unos tres / cuatro días como máximo, en todo el proceso durante la primera autoevaluación, cifra que se reduce significativamente en autoevaluaciones posteriores.

El equipo de dirección es ayudado, durante la autoevaluación, por facilitadores formados, si bien ese apoyo debería ser mínimo y exclusivamente técnico, nunca hacer una "sustitución". Ello permite que hasta los menos comprometidos y que consideran la autoevaluación algo "superfluo" y una "pérdida de tiempo", vayan mejorando su compromiso a lo largo del proceso.