
CALIDAD Y MEJORA CONTINUA EN LOS PROYECTOS.*

Onofre Vicente Martín

Autodiagnóstico de la organización desde la óptica de la EFQM:

Este material es una guía de autodiagnóstico o autoevaluación de una organización que quiera analizar como es su situación respecto a las formas de hacer y de los resultados que está alcanzando. Pretende por tanto, identificar áreas o aspectos en los cuales la organización ha de mejorar.

Como se puede comprobar en los siguientes apartados, está basada en los nueve criterios de la EFQM.

Es una guía sencilla que permite un primer acercamiento a la situación de la organización respecto a este tema. Es conveniente rellenarla por el equipo directivo, aunque si se desea, se puede cumplimentar individualmente como ejercicio para un primer acercamiento a la herramienta y visión general de la organización.

En este caso y para este curso, es el ejercicio que ha de cumplimentar el alumnado, haciendo un análisis de su propia organización. Para ello, antes de rellenar el cuestionario hay que plantear un pequeño texto introductorio que presente a la organización que se va a evaluar.

Criterios de agentes facilitadores

1.- LIDERAZGO.

- ¿Hemos identificado quiénes son los líderes de nuestra organización?

* Basado en materiales y documentos de la Fundación Vasca para la Calidad (Euskalit)

- ¿Han recibido formación en Calidad Total?
- ¿Han desarrollado y difunden la misión, visión y valores o principios éticos?
- ¿Son coherentes en su "día a día" con lo que difunden?
- ¿Son accesibles y escuchan?
- ¿Animan a iniciar cambios y acciones de mejora?
- ¿Participan en los proyectos de mejora?
- ¿Reconocen los esfuerzos y logros de las personas?
- ¿Participan en actividades de mejora con clientes y proveedores?
- ¿Difunden la calidad total fuera de la organización?

- ¿Revisan y mejoran la calidad de su liderazgo (estas pilas a veces no duran y duran...)

2.- ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN.

- ¿Hemos identificado nuestros "grupos de interés" y definido "quién", "cómo" y "cuándo" obtendremos información de los mismos?

- ¿Hemos identificado otras fuentes de información relevante - competidores, nuevas tecnologías, etc- y definido "quién", "cómo" y "cuándo" la obtendremos?

- ¿Hemos definido cómo distribuir y analizar esta información?

- ¿Hemos establecido un proceso de reflexión que produzca como resultado un documento que recoja nuestras estrategias y planes?

- ¿Comunicamos nuestras estrategias y planes a todos los "grupos de Interés" en la medida en que les puedan afectar?

- ¿Conocen las personas de nuestra organización las estrategias y planes, cómo les afectan y cuál debe ser su aportación a los mismos?

- ¿Hacemos un seguimiento periódico de la puesta en práctica de nuestra estrategia y planes?

- ¿Tenemos mecanismos de alerta por el caso de que surjan alteraciones graves en los grupos de interés o en el entorno?

- ¿Revisamos y actualizamos periódicamente la estrategia y los planes?

3.- PERSONAS.

- ¿Las estrategias y planes que llevamos a cabo para las personas están formulados a partir de la Estrategia y Planificación global de la organización?
- ¿Cómo realizamos la selección de personas y su desarrollo profesional?
- ¿Cómo gestionamos la seguridad y salud laboral (prevención de riesgos laborales)?
- ¿Garantizamos la imparcialidad y la igualdad de oportunidades en todos los aspectos relacionados con el empleo?
- ¿Cómo desarrollamos las competencias o capacidades de nuestras personas mediante los planes de formación, el trabajo en equipo, los tutores internos y otros sistemas?
- ¿Cómo se ayuda a las personas a conseguir los objetivos que tienen establecidos, a mejorar su desempeño y cómo se evalúan sus logros?
- ¿Cómo estimulamos la participación en actividades de mejora?

- ¿Cómo estimulamos a las personas a asumir responsabilidades y tomar decisiones?
- ¿Cómo desarrollamos canales de comunicación formales e informales?
- ¿Cómo reconocemos los esfuerzos y logros?

4.- ALIANZAS Y RECURSOS.

Alianzas

- ¿Cómo se identifican los aliados clave en línea con la Estrategia y Planes?

- ¿Cómo se establecen las alianzas para ofrecer mayor valor añadido y satisfacción a los clientes?

Recursos financieros

- ¿Cómo alineamos nuestra estrategia financiera con la Estrategia y planes globales de nuestra organización?

- ¿Cómo gestionamos los riesgos financieros?

- ¿Cómo evaluamos y decidimos las inversiones?

- ¿Cómo nos financiamos?

- ¿Cómo controlamos los parámetros financieros a corto y largo plazo?

Edificios, equipos y materiales

- ¿Cómo mejoramos el uso de edificios e instalaciones y el aprovechamiento de los equipos?
- ¿Cómo gestionamos las relaciones con los proveedores y establecemos alianzas con ellos cuando es preciso?
- ¿Cómo evaluamos los productos y servicio de nuestros proveedores?
- ¿Cómo optimizamos los inventarios y la rotación de materias?
- ¿Cómo conservamos y reciclamos los recursos no renovables, minimizamos los desperdicios y cuidamos el impacto medioambiental de los materiales?

Tecnología

- ¿Cómo identificamos y evaluamos las tecnologías relevantes nuevas y emergentes?
- ¿Cómo introducimos nuevas tecnologías y explotamos las ya existente?
- ¿Cómo protegemos y explotamos nuestra propiedad intelectual y patentes?

- Información y conocimiento

- ¿Cómo aseguramos la recogida, análisis y distribución de la información necesaria para que todas las personas dispongan de aquella que precisen para realizar su trabajo y tomar decisiones?

- ¿Cómo garantizamos la accesibilidad, seguridad y precisión de la información?

- ¿Cómo adquirimos, incrementamos, utilizamos el conocimiento en nuestra organización?

5.- PROCESOS.

Gestión por procesos

- ¿Hemos identificado los procesos y subprocesos de nuestra organización, elaborando un "mapa de procesos" con ellos?

- ¿Estamos gestionando los procesos, es decir, hemos nombrado propietarios, documentado los procesos (según normativa ISO 9000 u otros métodos), estableciendo sus equipos de mejora, indicadores, objetivos, etc?

- ¿Hemos identificado cuáles son nuestros procesos clave partiendo de nuestra estrategia y planificación?

- ¿Cómo introducimos y comunicamos los cambios y mejoras en nuestros procesos y evaluamos sus resultados?

Orientaciones al cliente

- ¿Cómo investigamos las necesidades actuales y futuras de nuestros clientes?

- ¿Cómo diseñamos y desarrollamos nuevos productos y servicios informativos a partir de ellos?

- ¿Cómo adaptamos y mejoramos nuestros procesos a partir de ellas?

- ¿Cómo distribuimos nuestros productos y servicios?

- ¿Cómo atendemos las quejas y reclamaciones de nuestros clientes?

Criterios de resultados

6.- RESULTADOS EN LOS CLIENTES.

- ¿Hemos identificado a todos los clientes de nuestra organización?
- ¿Hemos investigado e identificado cuáles son los aspectos significativos y su importancia relativa para lograr la satisfacción de nuestros clientes?
- ¿Preguntamos periódicamente su satisfacción a nuestros clientes mediante encuestas, entrevistas estructuradas o grupos focales?
- ¿Conocemos cómo nos ven en relación con nuestros competidores?
- Analizamos los resultados anteriores y sus tendencias, establecemos objetivos y planes de mejora y creamos equipos de mejora?
- ¿Utilizamos comparaciones externas para identificar organizaciones más avanzadas que las nuestras y aprendemos de ellas?
- ¿Hemos identificado "indicadores de rendimiento" internos que nos den información que complementa lo anterior?

- ¿Analizamos los indicadores de rendimiento y sus tendencias, establecemos objetivos y planes de mejora y nos comparamos externamente?

7.-RESULTADOS EN LAS PERSONAS.

- ¿Hemos investigado e identificado cuáles son los aspectos significativos y su importancia relativa par lograr la satisfacción de nuestras personas?
- ¿Preguntamos periódicamente su satisfacción a nuestras personas mediante encuestas, entrevistas, estructuradas o grupos focales?
- ¿Conocemos cómo nos ven en relación con otras organizaciones de nuestro entorno?
- ¿Analizamos los resultados anteriores y sus tendencias, establecemos objetivos y planes de mejora y creamos equipos de mejora?
- ¿Comunicamos los resultados a nuestras personas?
- ¿Utilizamos comparaciones externas para identificar organizaciones más avanzadas y aprender de ellas?
- ¿Hemos identificado "indicadores de rendimiento" internos que nos den información que complementa lo anterior?

- ¿Analizamos los indicadores de rendimiento, establecemos objetivos y planes de mejora y nos comparamos externamente?

8.-RESULTADOS EN LA SOCIEDAD.

- ¿Hemos identificado cuáles son las necesidades y expectativas de nuestra comunidad o sociedad con relación a nuestra organización (impacto ecológico, reducción de residuos y embalajes, ruidos, contaminación, obras sociales, etc)?

- ¿Hemos establecido una estrategia y planes al respecto?

- ¿Realizamos medidas de percepción de nuestra comunidad?

- ¿Utilizamos indicadores de rendimiento?

- ¿Nos hemos marcado objetivos de mejora y creado equipos o nombrado responsables para ello?

- ¿Comparamos los resultados anteriores con los de otras organizaciones más avanzadas que la nuestra y aprendemos de ellas?

9.-RESULTADOS CLAVE.

- ¿Hemos definido cuáles son las medidas de los resultados clave de nuestra organización, en línea con nuestra estrategia y planes?
- ¿Hemos definido cuáles son los Indicadores clave?
- ¿Los resultados clave e indicadores clave están consensuados, al menos, a nivel del equipo directivo?
- ¿Realizamos un seguimiento periódico de los mismos, evaluamos sus tendencias y establecemos objetivos y planes de mejora?
- ¿Utilizamos comparaciones externas para identificar organizaciones más avanzadas que la nuestra y aprendemos de ellas?

