

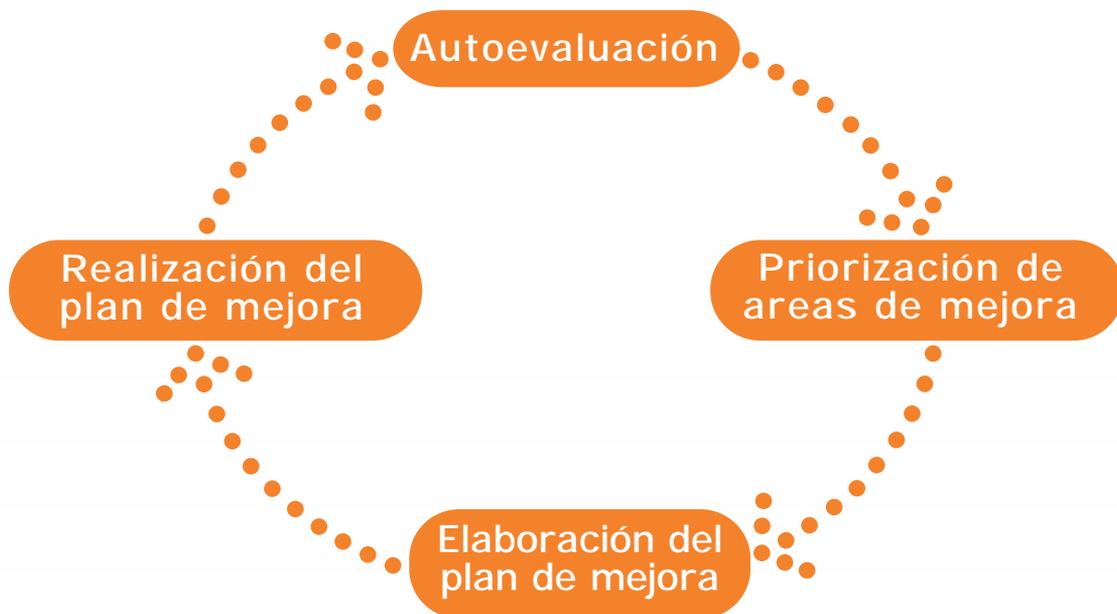
CUESTIONARIO DE  
AUTOEVALUACIÓN

*Cuestionario*

# CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN

*conócete a tí mismo y serás invencible*

*Sun Tzu*



# introducción

Este cuestionario de autoevaluación ha sido elaborado conjuntamente por **La Asociación Galega para a Calidade; Centre Català de la Qualitat; EUSKALIT – Fundación Vasca para la Calidad, Fundación Navarra para la Calidad, Fundación Valenciana de la Calidad y el Institut Balear de Desenvolupament Industrial – IDI.**

Todos tenemos como principal misión la de contribuir a la mejora de la calidad en la gestión en nuestras comunidades con criterios de armonización y sostenibilidad, poniendo especial énfasis en las pequeñas empresas que conforman el tejido empresarial.

# propósito

## 1. propósito

El propósito de este cuestionario, inspirado en el **Modelo de Excelencia EFQM (European Foundation for Quality Management)**, es servir de herramienta a empresas y otras organizaciones que deseen realizar su autoevaluación.

La autoevaluación es un examen global y sistemático de las formas de hacer y de los resultados alcanzados por una organización, que permite a ésta identificar áreas de mejora para el futuro.

Este cuestionario permite realizar la autoevaluación de una forma sencilla, enriquecedora y práctica. Existen otras formas de realizar la autoevaluación que requieren de formación previa y una mayor dedicación de tiempo.

# quién

## 2. quién debe realizar la autoevaluación

La autoevaluación debe ser realizada por el equipo directivo.

Si bien este cuestionario es autoexplicativo y no precisa de aclaraciones, cada organización debe decidir la conveniencia o no de que un asesor o facilitador ajeno al equipo directivo haga de moderador durante la autoevaluación.

## c3. cómo realizar la autoevaluación

a) Cada miembro del equipo directivo deberá ir leyendo las preguntas del cuestionario, reflexionando y anotando las áreas de mejora que consideren oportunas.

b) Se reunirá todo el equipo directivo y consensuará las áreas de mejora, debatiéndolas a partir de los trabajos individuales. Normalmente se suelen consensuar entre 15 y 50 áreas de mejora.

c) ES FUNDAMENTAL que el equipo directivo debata, priorice y seleccione aquellas áreas de mejora que va a afrontar en los meses o en el año próximo y planifique su actuación definiendo:

**COMO:** Acciones concretas a realizar

**QUIEN:** Personas responsables de llevarla a cabo

**CUANDO:** Fecha para la cual deberá estar realizada la acción

PLAN DE MEJORA			
AREA DE MEJORA	COMO	QUIEN	CUANDO

Este Plan de mejora deberá ser revisado periódicamente para comprobar cómo se está llevando a cabo. Para esto, lo ideal es incorporarlo al Plan Anual de Gestión y revisarlo durante las sesiones periódicas y sistemáticas establecidas por la organización para el seguimiento del mismo.



# liderazgo

El Liderazgo hace referencia al comportamiento de todos los líderes para guiar la organización hacia la Excelencia en la Gestión. Se consideran líderes a todas aquellas personas que tienen responsabilidad sobre otras.

Los líderes deben asumir los cambios que implica un entorno incierto y cambiante:

- La internacionalización de la economía y globalización de los mercados.
- El establecimiento de nuevos modelos económicos y sociales.
- El aumento de las exigencias de clientes y consumidores.
- El crecimiento de la responsabilidad de las organizaciones empresariales con la sociedad y su entorno

La principal aportación del Liderazgo se refleja en su visión hacia el futuro y su actitud hacia el trabajo, hacia los demás e, incluso, hacia sí mismo. En este sentido el líder se caracteriza por las siguientes actitudes:

- Una visión a largo plazo.
- Estar abierto al cambio, adaptándose al mismo.
- Su compromiso personal con la organización.
- Un esfuerzo continuo para que el personal se implique con la organización.
- Su ejemplaridad en hábitos de estudio, trabajo y accesibilidad.

# aspectos a analizar

¿Hemos identificado quienes son los líderes de nuestra organización?

¿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?

¿Imparten formación dentro de la organización?

¿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 efectividad de su liderazgo?

# áreas de mejora



# estrategia y planificación

La correcta formulación de la estrategia suele ser decisiva para las organizaciones, incidiendo en su desarrollo futuro, e incluso en su supervivencia. Para ello es necesario:

1. Tener en cuenta toda la información relevante. Deberemos contemplar las necesidades actuales y futuras de los diferentes grupos de interés —accionistas, clientes, empleados, proveedores estratégicos, etc— y otra información relativa a competidores, mercado, nuevas tecnologías, situación económica, etc.
2. Analizar la información, formular alternativas y decidir las acciones a realizar. Preferentemente se deberá crear para ello un equipo constituido por las personas que más puedan aportar en este proceso.
3. Comunicar la estrategia y planificación a toda la organización e implantarla, estableciendo objetivos y planes a todos los niveles.
4. Revisar periódicamente los resultados que se van obteniendo y estar atento a los cambios que pudieran darse en los grupos de interés y en el entorno, para proceder a actualizar y mejorar la estrategia y los planes.

# aspectos a analizar

¿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 para 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?

# áreas de mejora

3.

# personas

La organización debe desarrollar el potencial de todas sus personas y aprovecharlo para llevar a cabo de la manera mas eficaz y eficiente la estrategia y planes que ha establecido.

Deberá involucrar y hacer partícipes del proyecto de la organización a todas sus personas estableciendo mecanismos que refuercen la comunicación y el diálogo, desarrollando la capacidad de todas las personas de tomar decisiones y asumir responsabilidades.

# aspectos a analizar

¿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?

# Áreas de mejora

4



# alianzas y recursos

La organización debe establecer alianzas externas que refuercen su estrategia y planes. Asimismo debe gestionar los recursos de una forma eficaz y eficiente en apoyo de la estrategia y planes y del eficaz funcionamiento de sus procesos. Entre estos recursos se deberán considerar:

- Los recursos económicos y financieros
- Los edificios, equipos y materiales
- La tecnología
- La información y el conocimiento

# aspectos a analizar

## 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 servicios de nuestros proveedores?

¿Cómo optimizamos los inventarios y la rotación de materiales?

¿Cómo conservamos y reciclamos los recursos no renovables, minimizamos los desperdicios y cuidamos el impacto medioambiental de los materiales?

# áreas de mejora

Categoría	Descripción

# aspectos a analizar

## TECNOLOGIA

¿Cómo identificamos y evaluamos las tecnologías relevantes nuevas y emergentes?

¿Cómo introducimos nuevas tecnologías y explotamos las ya existentes?

¿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 y utilizamos el conocimiento en nuestra organización?

# áreas de mejora

5

# procesos

Un proceso es una secuencia de actividades en las que intervienen personas, materiales, energía y equipamiento de una forma lógica para producir un resultado planificado y deseado. Un proceso debe tener entradas (*inputs*) y salidas (*outputs*) medibles y debe ser adaptable al cambio.

Históricamente, las empresas y otras organizaciones se han gestionado por departamentos o funciones diferenciadas. Esta forma de gestionar proviene de la puesta en práctica de los principios Tayloristas de división del trabajo entre los responsables de planificar y definir (directivos y mandos) y los encargados de ejecutar las acciones (el resto de las personas).

Algunos procesos pueden quedar contenidos íntegramente dentro de una función, sin embargo, hoy en día, la mayoría de los procesos son interfuncionales, lo que significa que son personas y recursos físicos de varios departamentos los que deben participar para generar el producto o servicio.

La "gestión de y por procesos" mejora la tradicional gestión funcional haciendo más competentes/competitivas a las organizaciones.

# aspectos a analizar

## 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), establecido 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?

## ORIENTACIÓN AL CLIENTE

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

¿Cómo diseñamos y desarrollamos nuevos productos y servicios 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?

# áreas de mejora

6



# resultados en los clientes

Los clientes son las personas u organizaciones a las que van destinados los productos o servicios que generamos.

Debemos medir qué logros está alcanzando nuestra organización con relación a las necesidades y expectativas de sus clientes. Para ello debemos utilizar dos tipos de medidas:

## 1. Medidas de percepción

Se refieren a la percepción que tienen nuestros clientes acerca de nuestros productos, servicios, trato y atención, etc. Lo podemos obtener mediante encuestas, entrevistas estructuradas o grupos focales. En primer lugar debemos conocer qué aspectos son significativos para nuestros clientes y cuál es su importancia relativa y posteriormente contrastar su percepción.

## 2. Indicadores de rendimiento

Son medidas internas que nos permiten supervisar, entender, predecir y mejorar nuestro rendimiento y anticiparnos a la percepción de nuestros clientes (tiempos de respuesta, porcentaje de defectos, costes en garantía, etc.)

# aspectos a analizar

¿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 a la anterior?

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

# áreas de mejora



# resultados en las personas

Debemos medir qué logros está alcanzando nuestra organización en relación con sus personas. Para ello debemos utilizar dos tipos de medidas:

## 1. Medidas de percepción

Se refieren a la percepción que tienen nuestras personas acerca de nuestra organización (comunicación, liderazgo, sueldo, instalaciones y recursos, entorno de trabajo, etc). La podemos obtener mediante encuestas, entrevistas estructuradas o grupos focales. En primer lugar debemos investigar qué aspectos son significativos para nuestras personas y cuál es su importancia relativa y posteriormente preguntarles su percepción.

## 2. Indicadores de rendimiento

Son medidas internas que nos permiten supervisar, entender, predecir y mejorar nuestro rendimiento y anticiparnos a la percepción de nuestras personas (participación, índices de absentismo, quejas, rotación, etc.)

# aspectos a analizar

¿Hemos investigado e identificado cuáles son los aspectos significativos y su importancia relativa para 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 la anterior?

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

# Áreas de mejora



# resultados en la sociedad

Toda organización vive y se interrelaciona en una comunidad a la que deberá contemplar como uno o varios "grupos de interés" y tener en cuenta sus necesidades y expectativas a la hora de formular su estrategia y planes y también para gestionar sus procesos y recursos.

Periódicamente debemos evaluar hasta qué punto estamos satisfaciendo estas necesidades y expectativas de la sociedad, para lo cual podemos utilizar dos tipos de medidas.

## **1. Medidas de percepción**

Las podemos obtener mediante encuestas, entrevistas estructuradas o grupos focales. Estas pueden estar dirigidas a colectivos amplios o bien a personas destacadas o "líderes de opinión" o a ambos grupos.

## **2. Indicadores de rendimiento**

Son medidas internas que nos permiten supervisar, entender, predecir y mejorar nuestro rendimiento y anticipar la percepción de nuestra sociedad (apariciones en prensa, apoyo a cultura y beneficencia, involucración en temas medioambientales, etc).

# aspectos a analizar

¿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?

# áreas de mejora

9

# resultados clave

Los resultados de la organización están relacionados con aquello que la organización ha determinado como logros esenciales y medibles para su éxito tanto a corto plazo como para lograr su estrategia a largo plazo.

Los resultados de la organización son medidas de la eficacia y eficiencia en la prestación de servicios y la consecución de metas y objetivos.

Estas medidas son tanto financieras como no financieras. Muchas de ellas estarán directamente relacionadas con la estrategia y con los procesos clave. Pueden ser de dos tipos:

## **1. Resultados clave del rendimiento de la organización.**

Pueden hacer referencia a:

- Resultados económicos y financieros como ventas, márgenes, beneficios, dividendos, etc
- Resultados no económicos como cuota de mercado, nuevos productos, etc.

## **2. Indicadores clave**

Son las medidas operativas que nos permiten supervisar, entender, predecir y mejorar los probables resultados clave. Pueden hacer referencia a elementos de nuestros procesos y de nuestros recursos, como por ejemplo:

- Procesos: rendimiento, tiempo de ciclo, productividad
- Economía y finanzas: rendimiento de activos, depreciaciones,...
- Materiales: índice de defectos, rotación,...

# aspectos a analizar

¿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?

# áreas de mejora

## PARA MÁS INFORMACIÓN



**ASOCIACIÓN  
GALEGA  
PARA A CALIDADE**

Asociación Galega para a Calidade  
Sede Central  
Ponferrada, 11 2º·B  
15707 Santiago de Compostela · La Coruña  
Tel. 981 555 341 Fax: 981 554 803  
e-mail: [agac@igatel.net](mailto:agac@igatel.net)  
[www.agac.es](http://www.agac.es)  
Delegaciones:  
Ferrol, Ourense, As Pontes, Lugo, Vigo.



**Centre  
Català  
de la Qualitat**

Generalitat de Catalunya  
Departament d'Indústria, Comerç i Turisme  
Centre d'Informació i Desenvolupament, CIDEM  
Centre Català de la Qualitat  
Ronda Can Fatjó 23 A  
Parc Tecnològic del Vallès  
08290 Cerdanyola del Vallès · Barcelona  
Tel.: 93 586 39 00 Fax: 93 586 39 10  
[ccq@cidem.gencat.es](mailto:ccq@cidem.gencat.es)  
<http://www.cidem.com/ccq>



**EUSKALIT**

Kaliterako Euskal Iraskunde  
Fundación Vasca para la Calidad

Euskalit  
Parque Tecnológico, Edif. 101  
48170 Zamudio · Vizcaya  
Tel.: 94 420 98 55  
Fax: 94 420 98 54  
e-mail: [euskalit@euskalit.net](mailto:euskalit@euskalit.net)



Fundación Navarra para la Calidad  
García Ximénez, 3 · 1º  
31002 Pamplona · Navarra  
Tel. 948 21 28 52 Fax: 948 21 25 69  
<http://www.qnavarra.com>



Fundación Valenciana de la Calidad  
Plaça de l'Ajuntament, 7 · 1r pis · porta 5  
46002 Valencia  
Tel. 96 353 18 28 Fax: 96 353 24 54  
e-mail: [fvq.coic@industria.m400.gva.es](mailto:fvq.coic@industria.m400.gva.es)  
<http://www.gva.es/fvq>



**Institut Balear  
de Desenvolupament  
Industrial**

Institut Balear de Desenvolupament Industrial  
General Ricard Ortega, 4  
07006 Palma · Illes Balears  
Tel. 971 774 031 Fax: 971 465 601  
e-mail: [qualitat@idi.es](mailto:qualitat@idi.es)  
[www.idi.es/qualitat](http://www.idi.es/qualitat)