

AUTOAVALUACIÓ AMB EL MODEL EFQM D'EXCEL·LÈNCIA



CONSELLERIA D'EDUCACIÓ

Edita: Generalitat Valenciana
Conselleria d'Educació

AUTORS:

Christian Narbarte Hernández

Tècnics de la Direcció General d'Avaluació, Innovació i Qualitat Educativa i de la
Formació Professional

ISBN: 978-84-482-4938-0

Depòsit Legal: V-1905-2008

Impressió: CANAL GRÁFICO - Bruno López y Asociados, S.L.



9 788448 249380

PRESENTACIÓ

La Conselleria d'Educació a través de la Direcció General d'Avaluació, Innovació i Qualitat Educativa i de la Formació Professional, ha dut a terme accions per tal de generar els coneixements i materials necessaris, i oferir-los als centres com a ferramentes idònies per a la millora de la seua gestió.

Per tot això, hem elaborat esta guia d'autoavaluació amb el model d'excel·lència EFQM, que junt amb altres ferramentes ja publicades des d'esta direcció general, suposa una ajuda més perquè, entre tots, aconseguim millorar la gestió dels nostres centres. S'hi descriu l'estructura i el contingut de tots els criteris i subcriteris, inclou els procediments per a realitzar l'autoavaluació i fa una breu ressenya al món dels premis de qualitat tant a nivell autonòmic, com nacional i europeu.

Utilitzar el Model Europeu d'Excel·lència és una decisió estratègica que aporta una sèrie de beneficis als centres que decidixen utilitzar-lo. Entre estos fomenta el treball en equip, permet una major implicació del personal en les decisions de futur, introduïx la cultura de gestió d'excel·lència i sobretot permet detectar noves oportunitats de millora, tenint en compte totes les àrees de gestió dels centres educatius.

Esta guia és una ferramenta pràctica que pot ser utilitzada de diferents maneres, però utilitzar-la com a ferramenta de millora és una de les vies més recomanables. Amb ella un mateix centre analitza, descobreix i consensua els seus punts forts i àrees de millora, a partir dels quals es definixen els projectes de millora necessaris per a donar una adequada resposta a les necessitats que es generen en cada centre.

En definitiva, amb esta guia pretenem animar als centres a descobrir i recórrer el "camí de la qualitat" per a aconseguir el nostre objectiu comú: l'obtenció de bons resultats i la satisfacció de tota la comunitat educativa.

La Directora General d'Avaluació,
Innovació i Qualitat Educativa
i de la Formació Professional

Auxiliadora Hernández Miñana

ÍNDEX

1. INTRODUCCIÓ	7
1.1 Beneficis de la seua utilització	8
1.2 Els sistemes de reconeixement, segells d'excel·lència	9
2. L'ESTRUCTURA DEL MODEL EFQM	13
2.1 Agents facilitadors i resultats	14
2.2 Els principis de l'excel·lència	15
3. LA FERRAMENTA D'ANÀLISI DEL MODEL EFQM	21
3.1 PDCA i REDER	21
3.2 Els termes del fulls REDER	23
4. ELS CRITERIS D'EFQM	29
5. EL PROCÉS D'AUTOAVALUACIÓ	55
5.1 Mètode del qüestionari d'autoavaluació	56
5.2 Mètode de la matriu de millora	57
5.3 Mètode de la reunió de treball	58
5.4 Mètode dels formularis	59
5.5 Mètode de la simulació de presentació al premi	61
5.6 Anàlisi comparativa entre mètodes	62
6. L'AUTOAVALUACIÓ AMB FORMULARIS I REUNIONS DE TREBALL	65
6.1 Elaborar els formularis	65
6.2 Definir els equips d'autoavaluació	66
6.3 Realitzar l'autoavaluació individual	67
6.4 Identificar punts forts i àrees de millora	67
6.5 Puntuar agents facilitadors i resultats	71
6.6 Realitzar les reunions de consens	74
6.7 Resum final de puntuacions	74
7. ELABORAR EL PLA DE MILLORA	77
8. AUTOAVALUACIÓ AMB EIXOS TRANSVERSALS	81

1. INTRODUCCIÓ

En 1988, 14 de les més importants empreses europees es van adonar que l'augment de la competitivitat mundial amenaçava la posició europea en els mercats. Per a donar resposta a este fet, van decidir crear la Fundació Europea per a la Gestió de Qualitat (EFQM, segons les seues sigles en anglés).

La Fundació Europea per a la Gestió de la Qualitat (EFQM) és una organització sense ànim de lucre i la seua missió és ser la força que impulse a Europa l'excel·lència sostinguda. Així mateix, té com a visió un món en què les organitzacions europees sobreïsquen per la seua excel·lència.

En l'actualitat, l'EFQM té més de 700 membres, procedents de pràcticament tots els sectors i països europeus, compromesos amb la qualitat total i dedicats a la consecució de l'excel·lència organitzacional.

Els objectius fonamentals d'esta fundació són:

- Ajudar les empreses europees a millorar la seua posició competitiva.
- Accelerar l'acceptació de la qualitat com a estratègia.
- Estimular i ajudar les activitats de millora.
- Promoure l'intercanvi d'experiències d'èxit.

En 1992, la Fundació Europea va crear el model EFQM d'excel·lència. Este model té com a objectiu ajudar les organitzacions (de qualsevol tipus, grandària, sector, etc.), a conèixer-se millor a si mateixes i, en conseqüència, a millorar el seu funcionament. La idea bàsica del model d'excel·lència, per tant, és proporcionar a les organitzacions una ferramenta de millora del seu sistema de gestió. A més, el model s'utilitza com a base per a atorgar els premis europeus de qualitat, i utilitza per a això el sistema de puntuació establert per a cada un dels seus 9 criteris.

El model EFQM és una ferramenta pràctica que pot ser utilitzada de maneres diferents:

- Com a guia per a realitzar una autoavaluació amb què identificar àrees de millora i així posteriorment implantar-hi solucions.
- Com una ferramenta d'aprenentatge mutu (faena de referència) amb altres organitzacions.
- Com a mètode per a mesurar l'evolució de l'excel·lència en una organització.
- Com a la base per a utilitzar un llenguatge i una manera de pensar comuns en l'organització.
- Com a base per a analitzar l'estructura del sistema de gestió.
- Com a guia per a presentar-se a premis de qualitat atorgats per l'EFQM o altres entitats (autonòmiques, nacionals o europees), o com a base per a l'obtenció de segells d'excel·lència.

Utilitzar-la com a ferramenta de millora és una les vies més recomanables. Per a millorar és necessari tindre una guia que ens porte a examinar de manera sis-

temàtica tots els aspectes del funcionament de la nostra organització. Esta guia no ha de ser normativa ni prescriptiva: no diu com cal fer les coses, i així respecta les característiques de cada organització i l'experiència dels seus membres.

El model EFQM planteja un mètode per a autoavaluar la gestió de qualsevol organització, que reconeix que hi ha maneres diferents d'enfocar l'excel·lència en qualsevol dels nou criteris plantejats. Hi ha, doncs, una llibertat d'interpretació considerable a l'hora de reflectir les estratègies adequades per a una determinada organització, tenint en compte el seu origen, cultura, nivell de modernització o clima existent, entre d'altres.

1.1 BENEFICIS DE LA SEUA UTILITZACIÓ

Utilitzar el model europeu d'excel·lència és una decisió estratègica que aporta una sèrie de beneficis a les organitzacions que decidixen realitzar el procés d'autoavaluació.

Una organització que decidix utilitzar este model d'autoavaluació pot aconseguir:

- Identificar les àrees de millora més rellevants de la seua organització d'una manera consensuada.
- Conèixer quins són els seus punts forts en la gestió de la seua organització.
- No oblidar en l'anàlisi de la seua organització àrees de gestió que d'una altra manera no es tindrien en compte per desconeixement o per determinades actituds o polítiques.
- Reduir considerablement la subjectivitat que suposa valorar un concepte com l'excel·lència en una organització amb diverses persones.
- Involucrar en el procés d'autoavaluació el personal de l'organització, introduint en este conceptes i valors relacionats amb l'excel·lència.
- Comunicar a la resta del personal els canvis significatius seleccionats per a la seua organització.
- Fomentar el treball en equip i augmentar la participació efectiva de tots els seus col·laboradors davant d'un repte comú.

Si opta al premi o als segells d'excel·lència, a més aconseguix:

- Estimular l'equip de treball amb la consecució d'un objectiu comú quantificable: el reconeixement extern.
- Obtindre informació complementària a l'autoavaluació a través de l'equip d'avaluadors externs sobre els punts forts i les oportunitats de millora en cada un dels criteris i subcriteris del model europeu d'excel·lència.
- Poder comparar-se a nivell global amb altres organitzacions.

És important destacar la utilització per EFQM de la paraula autoavaluació i no de la paraula avaluació. Efectivament, el model ha sigut concebut com una ferramenta d'autoavaluació. És a dir, una ferramenta amb la qual una mateixa organització analitza, descobreix i consensua els seus punts forts i àrees de millora.

En definitiva una organització que recorrent "el camí" de l'autoavaluació aprén sobre si mateixa.

En algunes ocasions es preveu la contractació d'assessors externs perquè realitzen avaluacions a la nostra organització i ens indiquen les àrees de millora que hem d'abordar. Les avaluacions externes, dins del context d'EFQM, tenen la missió de concedir o no un premi o un segell d'excel·lència.

Confiar la identificació de les nostres àrees de millora més importants a "experts" externs significa deixar en mans d'algú que no coneix el dia a dia de la nostra organització esta tasca tan crítica i important. A més, ens perdem l'aprenentatge i la comprensió que es produïx sobre la nostra organització i sobre aspectes de la seua gestió quan comencem a autoavaluar-nos amb el mètode proposat per EFQM. És recomanable reflexionar sobre esta qüestió abans de donar el pas en una o altra direcció.

1.2 ELS SISTEMES DE RECONeixEMENT. SEGELLS D'EXCEL·LÈNCIA

Com ja s'ha mencionat anteriorment, el model EFQM d'excel·lència és la base utilitzada per a concedir els denominats segells d'excel·lència. Estos segells signifiquen un reconeixement extern del nivell d'excel·lència de la nostra organització i es troben dividits en quatre categories:

- Compromís amb l'excel·lència: atorgat a les organitzacions que aconseguixen més de 200 punts.
- Excel·lència europea 300+: atorgat a les organitzacions que aconseguixen més de 300 punts.
- Excel·lència europea 400+: atorgat a les organitzacions que aconseguixen més de 400 punts.
- Excel·lència europea 500+: atorgat a les organitzacions que aconseguixen més de 500 punts.

Cada una de les categories requereix un procés de validació i avaluació determinat com s'exposa de manera general a continuació:

Compromís amb l'excel·lència:

- Per a accedir a este segell s'ha de realitzar una autoavaluació respecte al model EFQM que ha de ser homologada per un llicenciatari. La puntuació homologada per este llicenciatari ha de ser com a mínim de 200 punts. Excepcionalment per a este nivell, l'homologació no és imprescindible si l'organització posseeix un certificat ISO 9001:2000 en vigor.
- Entrega de documentació: s'entrega a l'entitat de certificació la documentació requerida per a l'accés i tres accions de millora derivades de l'autoavaluació realitzada.
- Visita de validació: es realitzarà entre sis i nou mesos després de l'autoavaluació. Un validador de l'entitat de certificació seleccionada comprovarà la

implantació de les accions de millora.

- Informe final: els validadors elaboren l'informe de validació on es recull el resultat de la comprovació de les accions de millora.
- Enviament de l'expedient al CEG: l'entitat certificadora remet l'expedient al CEG per a la concessió del reconeixement espanyol i del seu homòleg europeu Levels of Excellence de l'EFQM.

Compromís amb l'excel·lència (300+ i 400+)

- Per a accedir a este segell s'ha de realitzar una autoavaluació respecte al model EFQM que ha de ser homologada per un llicenciatari. La puntuació homologada per este llicenciatari ha de ser com a mínim de 300 punts (per al segell 300+) i 400 punts (per al segell 400+).
- Entrega de documentació: s'entrega a l'entitat de certificació reconeguda i elegida la documentació d'accés i una memòria reduïda.
- Revisió de la documentació: un grup de professionals formats i experimentats del Club d'Avaluadors analitzaran i valoraran el contingut de la memòria.
- Visita d'avaluació: l'equip avaluador realitzarà una visita per a verificar la implantació i execució de les informacions descrites en la memòria.
- Informe final: els avaluadors elaboren l'informe d'avaluació on es recullen els punts forts i les àrees de millora de l'organització.
- Enviament de l'expedient al CEG: l'entitat certificadora remet l'expedient al CEG per a la concessió del reconeixement espanyol i del seu homòleg europeu Levels of Excellence de l'EFQM.

Compromís amb l'excel·lència (500+)

- Per a accedir a este segell s'ha de realitzar una autoavaluació respecte al model EFQM que ha de ser homologada per un llicenciatari. La puntuació homologada per este llicenciatari ha de ser com a mínim de 500 punts.
- Entrega de documentació: s'entrega a l'entitat de certificació reconeguda i escollida la documentació d'accés i una memòria de 75 pàgines.
- Revisió de la documentació: un grup de professionals formats i experimentats del Club d'Avaluadors analitzaran i valoraran el contingut de la memòria.
- Visita d'avaluació: l'equip avaluador realitzarà una visita per a verificar la implantació i execució de les informacions descrites en la memòria.
- Informe final: els avaluadors elaboren l'informe d'avaluació on es recullen els punts forts i les àrees de millora de l'organització.

Finalment, una breu ressenya al món dels premis de qualitat basats en EFQM. Nombroses entitats autonòmiques, nacionals o europees utilitzen el model EFQM d'excel·lència com a base per a seleccionar els guardonats en els diferents premis relacionats amb la qualitat que atorguen.

Exemples d'estos premis a nivell autonòmic poden ser els atorgats per la Fundació Basca per a la Qualitat (Euskalit), els de la Fundació Navarra per a la Qualitat o el Centre Andalus per a l'Excel·lència en la Gestió. A nivell nacional

podem mencionar els premis del MEC (Ministeri d'Educació i Ciència) o els del MAP (Ministeri d'Administracions Públiques).

I a nivell europeu els atorgats per la pròpia EFQM. Dins d'este àmbit cal destacar l'existència de diverses categories: gran empresa, sector públic i xicoteta empresa. Així mateix, hi ha tres nivells de reconeixements en els premis: *award*, *finalist* i *price*.

Award: Guardó atorgat a l'organització guanyadora del premi en la seua corresponent categoria.

Finalist: Tots els anys poden ser declarats per a cada categoria diverses organitzacions finalistes. Són organitzacions que han demostrat el seu alt nivell d'excel·lència en la gestió de la qualitat i, a més, estar immerses en una clara dinàmica de millora contínua.

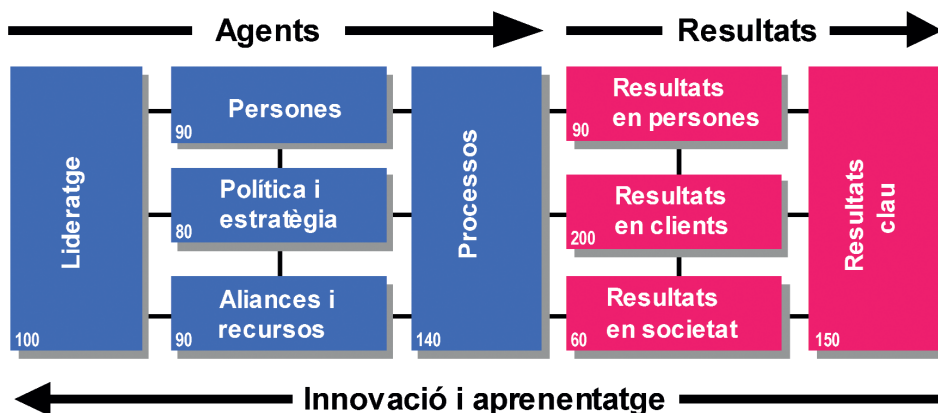
Price: Premis concedits a diferents organitzacions que sobreixen en algun dels conceptes fonamentals de l'excel·lència com són:

- Lideratge i coherència.
- Orientació al client.
- Responsabilitat social de l'organització.
- Desenrotllament i implicació de les persones.
- Orientació a resultats.
- Gestió per processos i basada en fets.
- Aprenentatge, innovació i millora contínua.
- Desenrotllament d'aliances.

2. L'ESTRUCTURA DEL MODEL

El model europeu d'excel·lència consta de nou criteris:

- Cinc criteris faciliten la gestió i s'agrupen en "agents facilitadors".
- Quatre criteris són de "resultats".



La filosofia general de gestió que està en el model és la següent: els resultats excel·lents respecte al rendiment de l'organització, als clients, les persones i la societat s'aconsegueixen per mitjà d'un lideratge que dirigeixi i impulse la política i l'estratègia, les persones de l'organització, les aliances i recursos, i els processos.

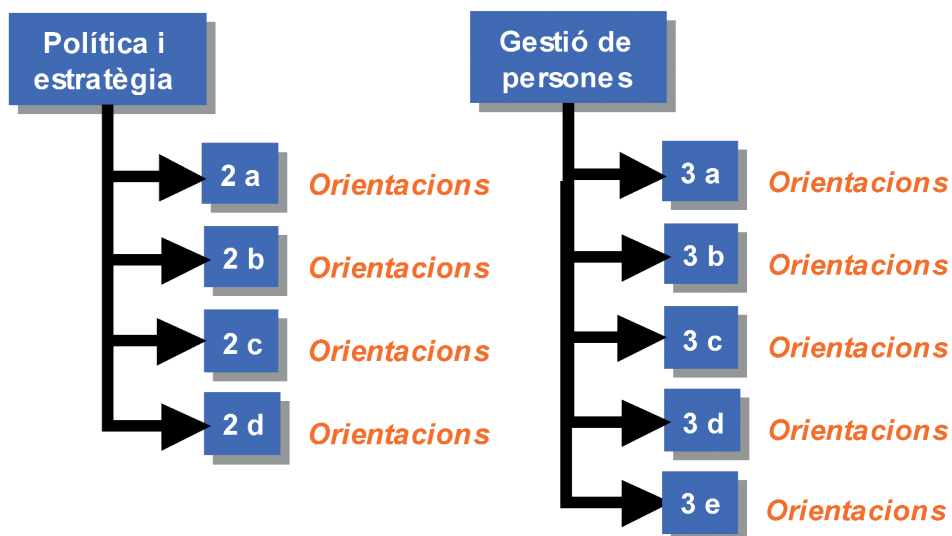
Els cinc criteris "agents facilitadors" (o el que és el mateix, com s'aconsegueixen els resultats) cobrixen tot allò que una organització ha de fer i la manera com ha de fer-ho en cada una de les cinc àrees plantejades. Cada un dels criteris se centra en un concepte de gestió determinat: lideratge, gestió de les persones, de l'estratègia, i molts d'estos tenen interrelacions evidents entre si.

Cada criteri té cinc subcriteris (excepte en el cas del criteri política i estratègia, que en té quatre), que definixen més concretament les àrees que cal tindre en compte per a la seua avaluació.

Al seu torn, els subcriteris inclouen orientacions sobre pràctiques de gestió concretes que l'organització ha d'avaluar. A estes orientacions el model les anomena "elements a considerar", d'esta manera es reforça la idea que no totes han de ser considerades obligatòriament per a ser avaluades, sinó només aquelles adequades i aplicables a la nostra organització. A més, com hem indicat anteriorment, estes orientacions no són normatives ni prescriptives. Són àrees d'anàlisi que proposa el model sobre les quals cada organització ha de reflexionar i identificar així punts forts o àrees de millora.

2.1 AGENTS FACILITADORS I RESULTATS

En la següent figura es representa gràficament un exemple de l'estructura dels criteris "agents facilitadors".



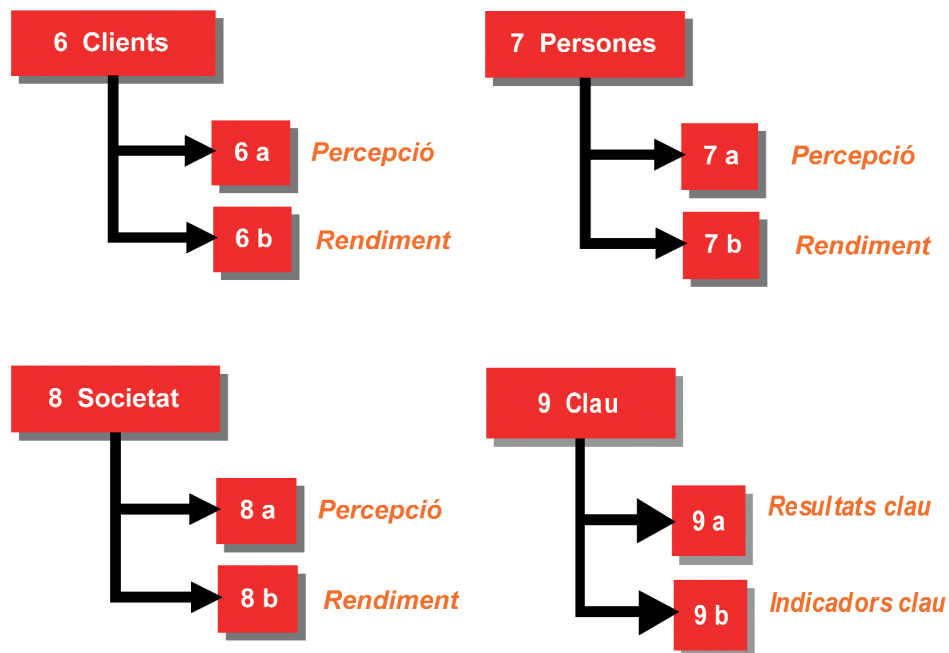
Els criteris "resultats" (quins resultats s'han aconseguit) cobrixen allò que una organització aconsegueix. Es tracta dels indicadors que té l'organització per a mesurar els seus èxits. Els "resultats" són causats per la gestió realitzada en tots i cada un dels agents facilitadors anteriorment mencionats. Cada criteri de resultat té 2 subcriteris (a i b), per a definir més concretament els tipus d'indicadors que l'organització podria utilitzar per a "mesurar" la seua gestió.

Els resultats "a" (també anomenats de percepció) fan referència a les mesures o indicadors que la nostra organització maneja per a conèixer la percepció que clients, persones o societat tenen sobre nosaltres. Solen ser recollits a través d'enquestes, grups focals d'anàlisi, etc. En definitiva, per mitjà dels indicadors analitzem les opinions de clients, personal o la societat que ens rodeja.

Els resultats "b" (també anomenats de rendiment) fan referència a les mesures o indicadors interns que la nostra organització maneja per a supervisar, entendre, predir o millorar el seu rendiment. Estos indicadors els obtenim com a fruit de mesuraments interns, objectius.

En relació al criteri 9, resultats clau, el concepte de resultats "a" i "b" varia. Els resultats tipus "a" (anomenats resultats clau) són les mesures o indicadors clau planificats per l'organització i acordats en la seua política i estratègia. És a dir, són els "pocs però importants" indicadors utilitzats per la direcció per al govern de l'organització. Els resultats "b" (també anomenats indicadors clau) són les mesures o indicadors operatius que utilitza l'organització per a supervisar, entendre els processos, i predir i millorar els seus probables resultats clau. Si

busquem algun tipus d'exemple que pugui aclarir la diferència entre els uns i els altres, els primers ("a") podrien utilitzar-se més per "l'alta direcció" de la nostra organització, mentre que els segons ("b") es podrien utilitzar més en un context operatiu o de cap de departament.



A més, EFQM, en el seu plantejament global inicial, proposa a les organitzacions un procés o cicle de millora contínua. A l'establir la línia d'innovació i aprenentatge, EFQM recomana una contínua revisió dels resultats obtinguts que facilite a les organitzacions l'establiment de plans de millora. Al seu torn, estos agents facilitadors seran mesurats i avaluats a través dels nous resultats obtinguts, i el cicle tornarà a desencadenar-se.

2.2 ELS PRINCIPIS D'EXCEL·LÈNCIA

La creació de l'estructura del model d'excel·lència EFQM es va basar en un conjunt de principis filosòfics que van orientar la selecció de criteris i subcriteris del model.

Estos principis o conceptes fonamentals de l'excel·lència són aplicables a organitzacions de qualsevol tipus, independentment del seu sector o grandària, i constitueixen la base del model EFQM d'excel·lència.

És important conèixer-los perquè, d'alguna manera, quan utilitzem el model EFQM per a autoavaluar-nos estem, en realitat, avaluant l'aplicació d'estos principis filosòfics a través de les nostres pràctiques de gestió. Estos són:

- Orientació cap als resultats.
- Orientació cap al client.
- Lideratge i constància d'objectius.
- Gestió per processos i fets.
- Desenrotllament i implicació de les persones.
- Procés continu d'aprenentatge, innovació i millora.
- Desenrotllament d'aliances mútuament beneficioses.
- Responsabilitat social de l'organització.

A continuació oferim les definicions i descripcions d'estos principis.

Orientació cap als resultats

Concepte: l'excel·lència consistix a aconseguir resultats que satisfacen plenament tots els grups d'interés de l'organització.

Com es posa en pràctica este concepte: en l'entorn ràpidament canviant que caracteritza el món actual, les organitzacions excel·lents són àgils, flexibles i capaces de respondre als canvis, sovint ràpids i freqüents, de les necessitats i expectatives dels seus grups d'interés. Les organitzacions excel·lents mesuren i anticipen les necessitats i expectatives dels seus grups d'interés, fan un seguiment de les seues expectatives i percepcions i supervisen i analitzen el comportament d'altres organitzacions.

Així mateix recullen informació de grups d'interés actuals i futurs, i la utilitzen per a establir, implantar i revisar les seues polítiques, estratègies, objectius, mesures i plans a curt, mitjà i llarg termini. La informació recollida els ajuda també a desenrotllar i aconseguir un conjunt equilibrat de resultats per als grups d'interés.

Orientació cap al client

Concepte: L'excel·lència consistix a crear valor sostingut per al client.

Com es posa en pràctica este concepte: Les organitzacions excel·lents coneixen i comprenen en profunditat els seus clients. Estan convençudes que el client és l'àrbitre final de la qualitat del producte i del servici; així com del fet que la millor manera d'aconseguir majors quotes de fidelitat i retenció de clients i d'incrementar la seua quota de mercat és per mitjà d'una orientació clara cap a les necessitats i expectatives dels clients actuals i potencials. Estes organitzacions responen a les necessitats i expectatives que els clients tenen en cada moment

i, quan és convenient, segmenten els seus clients per a millorar l'eficàcia de la resposta. Les organitzacions excel·lents fan un seguiment de les activitats dels competidors i coneixen quin és el seu avantatge competitiu; anticipen de manera eficaç quines seran les necessitats i expectatives dels clients i actuen en el present per a satisfer-les i, si és possible, excedir-les; fan seguiment i analitzen les experiències i percepcions dels seus clients i, quan alguna cosa va malament, responen amb rapidesa i de manera eficaç. Així mateix, estableixen i mantenen excel·lents relacions amb tots els clients.

Lideratge i constància d'objectius

Concepte: Excel·lència és exercir un lideratge amb capacitat de visió que servisca d'inspiració als altres i que, a més, siga coherent en tota l'organització.

Com es posa en pràctica este concepte: Les organitzacions excel·lents tenen líders que estableixen i comuniquen una direcció clara a la seua organització i que, al fer-ho, unixen i motiven els altres líders perquè amb el seu comportament servisquen de font d'inspiració als seus col·laboradors. Els líders estableixen valors i principis ètics i desenrotllen una cultura i un sistema de govern de l'organització que ofereix als seus grups d'interés una identitat i un atractiu únics. Tots els líders d'estes organitzacions, siga quin siga el seu nivell en l'organització, motiven i estimulen de manera contínua els seus col·laboradors cap a l'excel·lència i, al fer-ho, servixen de model de referència per als altres quant a comportament i rendiment. Lideren per mitjà de l'exemple, donant reconeixement als diferents grups d'interés i treballant amb ells en activitats conjuntes de millora. En moments difícils mostren una coherència i fermesa que inspira confiança i compromís als grups d'interés. Al mateix temps, demostren capacitat per a adaptar i reorientar la direcció de la seua organització en funció de l'entorn extern, que es mou amb rapidesa i canvia constantment, i aconsegueixen arrossegar darrere d'ells la resta de les persones.

Gestió per processos i fets

Concepte: Excel·lència és gestionar l'organització per mitjà d'un conjunt de sistemes, processos i dades, interdependents i interrelacionats.

Com es posa en pràctica este concepte: Les organitzacions excel·lents tenen un sistema de gestió eficaç i eficient basat en les necessitats i expectatives de tots els grups d'interés i dissenyat per a satisfer-les. Un conjunt de processos clar i integrat fa possible i garanteix la implantació sistemàtica de les polítiques, estratègies, objectius i plans de l'organització. Estos processos es despleguen, gestionen i milloren de manera eficaç en les activitats diàries de l'organització. Les decisions es basen en una informació -fiable i basada en dades- dels resultats actuals i previstos, de la capacitat dels processos i sistemes, les necessitats, expectatives i experiències dels grups d'interés, i el rendiment d'altres organitzacions, incloent-hi, quan així convé, el de la competència. S'identifiquen els riscos a partir de mesures de rendiment sòlides, i es gestionen de manera eficaç.

L'organització està governada amb gran professionalitat i aconsegueix i excedix tots els requisits que des de l'exterior se li exigixen. S'identifiquen i implanten les mesures preventives adequades, i inspiren i mantenen alts nivells de confiança en els grups d'interés.

Desenrotllament i implicació de les persones

Concepte: excel·lència és maximitzar la contribució dels empleats a través del seu desenrotllament i la seua implicació.

Com es posa en pràctica este concepte: les organitzacions excel·lents identifiquen i comprenen les competències necessàries per a implantar les seues polítiques, estratègies, objectius i plans, tant en l'actualitat com en el futur. Per a aconseguir les dites competències, contracten i desenrotllen professionalment a les persones brindant-los en tot moment un suport actiu i positiu. Les organitzacions excel·lents fomenten i donen suport al desenrotllament del personal, permetent a les persones fer realitat i desenrotllar el seu ple potencial. Així, preparen les persones per a superar i adaptar-se a qualsevol canvi, ja siga de tipus operatiu o que requerisca noves capacitats personals. Les organitzacions excel·lents reconeixen la importància creixent del capital intel·lectual dels que les integren i utilitzen el seu coneixement en benefici de tota l'organització. S'esforcen per atendre, recompensar i donar reconeixement a les persones de manera que s'incremente el seu compromís i fidelitat a l'organització. Així mateix, maximitzen la implicació potencial i activa de les persones per mitjà de valors compartits i una cultura de confiança, transparència, i delegació i assumpció de responsabilitats. Les organitzacions excel·lents aprofiten la implicació de les persones per a generar i implantar idees de millora.

Procés continu d'aprenentatge, innovació i millora

Concepte: excel·lència és desafiar l'*status quo* i fer realitat el canvi aprofitant l'aprenentatge per a crear innovació i oportunitats de millora.

Com es posa en pràctica este concepte: les organitzacions excel·lents aprenen contínuament tant de les seues activitats i resultats, com de les activitats i resultats dels altres. Així mateix, practiquen un *benchmarking* rigorós, intern i extern, i arrepleguen i compartixen el coneixement de les persones que les integren per a maximitzar l'aprenentatge de tota l'organització. Tenen una mentalitat oberta per a acceptar i utilitzar les idees de tots els grups d'interés. Animen les persones a veure més enllà del dia a dia i de les capacitats actuals. Guarden zelosament la seua propietat intel·lectual i l'aprofiten per a obtindre beneficis comercials quan és convenient. Les persones que les integren desafien constantment l'*status quo* i busquen oportunitats d'innovació i millora contínues que afigen valor.

Desenrotllament d'aliances mútuament beneficioses

Concepte: excel·lència és desenrotllar i mantindre aliances que afigen valor.

Com es posa en pràctica este concepte: les organitzacions excel·lents reconeixen que en el món de hui, cada vegada més exigent i en canvi continu, l'èxit pot dependre de les aliances que establisquen. Així, busquen establir i desenrotllar aliances amb altres organitzacions. Estes aliances, que els permeten donar major valor als seus grups d'interés optimitzant les competències clau, poden establir-se amb clients, societat, proveïdors i inclús competidors, i es basen en un benefici mutu clarament identificat. Els agents socials treballen junts per a aconseguir objectius comuns, donant-se suport els uns als altres amb la seua experiència, recursos i coneixements, i construint una relació duradora basada en la confiança mútua, el respecte i la transparència.

Responsabilitat social de l'organització

Concepte: Excel·lència és excedir el marc legal mínim en què treballa l'organització i esforçar-se per comprendre i donar resposta a les expectatives que tenen els seus grups d'interés en la societat.

Com es posa en pràctica este concepte: Les organitzacions excel·lents adopten un estricte enfocament ètic, sent transparents i donant compte als seus grups d'interés, del seu rendiment com a organització responsable. Tenen molt present, i fomenten activament, la responsabilitat social i la defensa del medi ambient tant de hui com de demà. La responsabilitat social de l'organització està definida en els seus valors i integrada en l'organització. Per mitjà d'un compromís públic i transparent, que té en compte tots els grups d'interés, estes organitzacions satisfan i excedixen les expectatives, normatives i lleis d'àmbit local, i quan és adequat, mundial. A més de gestionar els riscos, busquen i fomenten les oportunitats de col·laborar amb la societat en projectes mútuament beneficiosos, fomentant i mantenint un alt nivell de confiança en estes per part dels seus grups d'interés. Són conscients del seu impacte en la comunitat actual i futura i es preocupen per reduir al mínim qualsevol impacte advers.

3. LA FERRAMENTA D'ANÀLISI DEL MODEL

El model EFQM no està concebut només com un model que ens proposa orientacions o pràctiques de gestió, perquè nosaltres avaluem si les realitzem o no en la nostra organització. Encara que moltes organitzacions es limiten a utilitzar-lo d'esta manera, el model és molt més que això.

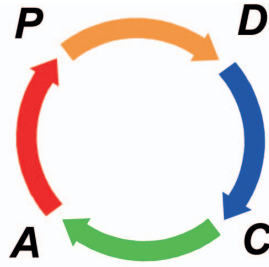
És un model que proposa una avaluació profunda de les pràctiques de gestió de la nostra organització. Quan mencionem la paraula "profunda", volem dir que hem d'anar molt més enllà i no simplement limitar-nos a identificar si realitzem o no el que el model ens proposa com a pràctiques excel·lents. També cal avaluar les nostres possibles àrees de millora en les tasques de planificació d'eixes pràctiques. A més, haurem d'analitzar possibles àrees de millora en relació als sistemes de mesurament i seguiment d'estes. I finalment, haurem d'analitzar com som d'excel·lents, i millorar contínuament les mencionades pràctiques de gestió.

3.1 PDCA I REDER

En realitat són quatre àrees de reflexió (en compte de només una), per a identificar àrees de millora en qualsevol pràctica de gestió analitzada. Podem identificar àrees de millora en la nostra forma de planificar. Per descomptat, hem d'identificar millores en la nostra forma d'executar el que es planifica. També en la nostra manera de mesurar el que s'ha executat, i finalment, en la nostra manera de millorar el que s'executa o el que es planifica.

Per tant el motor d'anàlisi emprat en l'autoavaluació que subjau en el model es basa en els quatre elements que corresponen al cicle PDCA. Este concepte estableix que una organització necessita:

- **P (plan):** planificar i desenrotllar una sòlida metodologia per a produir els resultats que es demanen, tant ara com en el futur, basant-se en una mentalitat innovadora.
- **D (do):** implantar la metodologia d'una manera sistemàtica per a garantir la seua plena i efectiva posada en pràctica, alineant el desplegament del mètode, l'un darrere de l'altre, quan així siga procedent.
- **C (check):** avaluar l'eficiència i eficàcia del mètode formulat i la seua implantació, basant-se en un seguiment i una anàlisi dels resultats (indicadors) aconseguits i en activitats d'indagació, com ara les valoracions comparatives i les avaluacions.
- **A (act):** valorant esta informació, identificar, jerarquitzar, planificar i portar a la pràctica les millores que siguen necessàries.



El model EFQM ens proporciona la ferramenta perquè analitzem estos quatre elements en cada pràctica de gestió proposada al llarg dels seus criteris i sub-criteris. A esta ferramenta la denomina REDER.

Si apliquem correctament esta ferramenta, no sols identificarem punts forts i àrees de millora depenent de si fem o no fem el que proposa el model. A més, identificarem àrees de millora en la nostra manera de planificar, en la nostra manera de mesurar i en la nostra manera de millorar el que proposa el model.

En realitat l'acrònim REDER representa les sigles dels conceptes següents: resultats, enfocament, desplegament, avaluació i revisió.

Resultats: són els resultats desitjats per l'organització en les seues diferents àrees de gestió. Estos resultats són en realitat els indicadors que s'utilitzaran per a mesurar l'excel·lència de les pràctiques de gestió planificades i desplegades per l'organització.

Enfocament: es referix a la fase de planificació (es tracta de la P o plan). L'enfocament és l'etapa en què es definixen els processos necessaris per a realitzar el nostre treball. Estos processos han d'estar clarament definits i tindre en compte les informacions o resultats d'altres àrees de l'organització per a desenvolupar-se de manera eficaç.

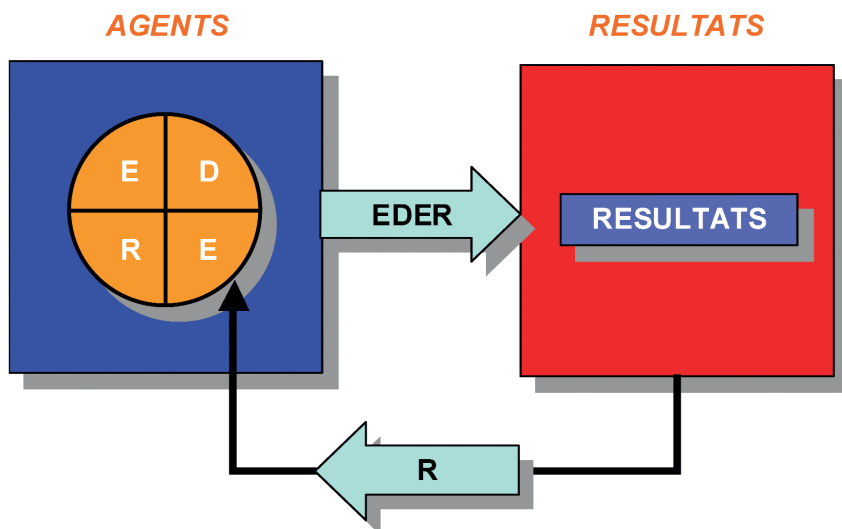
Desplegament: es tracta de la posada en pràctica dels processos definits en l'enfocament (o siga la D o do). L'aplicació dels processos definits d'una manera sistemàtica, reforça les polítiques i estratègies de l'organització en la seua aplicació dia a dia.

Avaluació: l'avaluació es referix a l'excel·lència amb què es realitza el mesurament i l'avaluació dels processos definits i la seua aplicació (la C o check). Esta avaluació es realitzarà per mitjà de l'observació dels resultats o indicadors obtinguts principalment.

Revisió: fruit de la revisió dels mesuraments efectuats tenen lloc les activitats d'aprenentatge amb què identificar, jerarquitzar, planificar i posar en pràctica les millores (la A o act).

Com hem apuntat REDER i PDCA es referixen als mateixos conceptes. L'única diferència és que REDER afeg la necessitat de disposar d'uns resultats o indica-

dors per a realitzar l'avaluació corresponent, tal com s'indica en la figura següent:



Així, doncs, el concepte REDER estableix que una organització necessita:

- Determinar els resultats que busca aconseguir, com a part del seu procés definit per la seua política i estratègia. Estos resultats comprenen l'exercici financer i operatiu de l'organització i les percepcions de tots els grups d'interès involucrats.
- Planificar i desenrotllar una sòlida metodologia per a produir els resultats requerits, tant ara com en el futur, basant-se en una mentalitat innovadora.
- Implantar la metodologia d'una manera sistemàtica per a garantir la seua plena i efectiva posada en pràctica, alineant el desplegament del mètode, l'un darrere de l'altre, quan així siga procedent.
- Avaluar l'eficiència i eficàcia dels mètodes formulats i la seua implantació, basant-se en un seguiment i una anàlisi dels resultats aconseguits.
- Basant-se en la informació anterior, identificar, jerarquitzar, planificar i portar a la pràctica les millores que siguen necessàries.

3.2 ELS TERMES DELS FULLS REDER

Full REDER per als agents facilitadors (criteris 1 a 5)

Hi ha cinc agents facilitadors:

1. Lideratge
2. Política i estratègia

- 3. Persones
- 4. Aliances i recursos
- 5. Processos

Com hem exposat amb anterioritat, cada un dels agents facilitadors ha de ser analitzat des de diverses perspectives. Estes perspectives són: el seu enfocament, la manera de desplegar-lo, i la manera d'avaluar-lo i revisar-lo. Al seu torn, per a avaluar cada una d'estes perspectives, el full REDER proposa centrar l'anàlisi en diversos conceptes, tal com es pot observar a continuació.

Elements	Atributs	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %
Enfocament	Sòlidament fonamentat: - L'enfocament té una lògica clara - L'enfocament ha definit els processos - L'enfocament se centra en les necessitats dels grups d'interés	Sense evidència o anecdòtica	Alguna evidència	Evidència	Evidència clara	Evidència Total
	Integrat: - L'enfocament dona suport a la política i estratègia - L'enfocament està vinculat a uns altres enfocaments si és procedent	Sense evidència o anecdòtica	Alguna evidència	Evidència	Evidència clara	Evidència Total
	Total	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
Elements	Atributs	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %
Desplegament	Implantat: - L'enfocament està implantat	Sense evidència o anecdòtica	Implantat en ¼ de les àrees rellevants	Implantat en ½ de les àrees rellevants	Implantat en ¾ de les àrees rellevants	Implantat en totes les àrees rellevants
	Sistemàtic: - L'enfocament està desplegat de manera estructurada, i el mètode utilitzat per al desplegament s'ha planificat i executat de manera coherent	Sense evidència o anecdòtica	Alguna evidència	Evidència	Evidència clara	Evidència Total
	Total	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
Elements	Atributs	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %
Avaluació i revisió	Mesurament: - Es mesura regularment l'eficàcia de l'enfocament i desplegament	Sense evidència o anecdòtica	Alguna evidència	Evidència	Evidència clara	Evidència Total
	Aprenentatge: - S'utilitza per a identificar pràctiques millors i oportunitats de millora	Sense evidència o anecdòtica	Alguna evidència	Evidència	Evidència clara	Evidència Total
	Millora: - Els mesuraments i activitats d'aprenentatge s'analitzaran i utilitzaran per a identificar, establir prioritats, planificar i implantar	Sense evidència o anecdòtica	Alguna evidència	Evidència	Evidència clara	Evidència Total
	Total	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
Valoració total		0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100

A continuació s'explica el significat de cada un d'estos conceptes.

ENFOCAMENT

Es referix a la fase de planificació. L'enfocament és l'etapa en què es definixen l'objectiu o objectius i la direcció per a cada subcriteri, junt amb la definició i desenrotllament dels procediments més eficaços per a aconseguir-los. Cada un dels termes "sòlidament fonamentat" i "Integrat", es referixen a l'excel·lència de l'enfocament presentat.

Sòlidament fonamentat. Qualifica fins a quin punt és clara la lògica de l'enfocament i el procés definit per a aconseguir-lo. Se centra a analitzar fins a quin punt es té un procés clarament definit que, a més, té en compte les necessitats de tots els grups d'interés per a aconseguir els seus objectius.

Integrat. El plantejament ha de servir de suport a la política i l'estratègia, i ha d'estar enllaçat amb els d'altres agents facilitadors, quan així siga procedent. "Integrat" cobrix fins on l'enfocament descrit servix de suport per a les polítiques i estratègies, i es troba enllaçat amb altres mètodes quan així siga procedent.

DESPLEGAMENT

Denota la posada en pràctica del que es definix en l'enfocament. L'aplicació sistemàtica dels mètodes o processos definits, reforça les polítiques i estratègies de l'organització.

Cada una de les paraules "implantat" i "sistemàtic" es referixen a l'excel·lència del desenrotllament de l'enfocament descrit.

Implantat. Significa amb quina extensió l'enfocament ha sigut posat en pràctica en àrees rellevants. S'analitza si l'enfocament definit s'ha realitzat verdaderament i amb quina extensió.

Sistemàtic. Cobrix fins on el desenrotllament de l'enfocament s'executa d'una manera estructurada i sistemàtica.

AVALUACIÓ I REVISIÓ

Es referixen a l'extensió amb la qual es realitza el mesurament i el control de l'enfocament i el desplegament, amb el qual tenen lloc les activitats d'aprenentatge, i amb la qual s'analitzen els resultats d'ambdós per a identificar, jerarquitzar, planificar i posar en pràctica les millores.

Cada una de les paraules "mesurament", "aprenentatge" i "millora" fan referència a l'excel·lència de l'avaluació i revisió de l'enfocament descrit.

Mesurament. Cobrix l'extensió amb què es realitza el mesurament regular de l'enfocament, del seu desenrotllament i dels resultats que aconsegueix, segons siga procedent. Les mesures utilitzades hauran de presentar-se normalment en la part o en les parts que corresponga del criteri de resultats.

Aprenentatge. Es referix a la mesura en què es realitzen activitats d'indagació com ara emulacions, estimacions i avaluacions, per a determinar les millors pràctiques i oportunitats de millora.

Millora. Els elements claus de la fase d'avaluació i revisió són les accions dutes a terme per a intensificar els punts forts i millorar els punts dèbils que s'hagen identificat. "Millora" significa l'extensió amb què s'analitzen i utilitzen les mesures i la informació adquirida a través de les activitats d'indagació per a identificar, jerarquitzar i posar en pràctica les millores.

En resum, en els processos d'autoavaluació hauran d'analitzar-se l'enfocament, el desplegament i l'avaluació i revisió:

Enfocament:

- Quin és l'enfocament que s'utilitza en cada un dels criteris i subcriteris?
- Quina és la seua base lògica?
- Com s'analitzen les necessitats dels grups d'interés als quals puga involucrar?
- Com sustenta les polítiques i estratègies de l'organització i els resultats que es pretén aconseguir?
- Com enllaça amb els altres criteris o subcriteris?
- Fins a quin punt està basat en un esperit innovador?

Desplegament

- Fins a quin punt es porta a la pràctica l'enfocament?
- Com s'alinea el desenrotllament d'este enfocament amb el d'altres enfocaments?
- Com es gestiona el desenrotllament, d'una manera sistemàtica, per a assegurar-ne l'eficàcia?

Avaluació i revisió

- Quin seguiment es realitza de l'eficiència i efectivitat de l'enfocament?
- Quines activitats d'indagació es duen a terme, com ara emulació i avaluació?
- Quines millores s'han efectuat en l'enfocament o en la seua forma de desenrotllament?
- Com s'analitzen les mesures i la informació obtinguda en les activitats d'indagació, i com s'utilitzen per a identificar prioritats i per a projectar i posar en pràctica les millores?

Full REDER per als resultats (criteris 6 a 9)

Hi ha quatre criteris de resultats:

6. Clients
7. Resultats en persones
8. Resultats en la societat
9. Resultats globals

Els resultats han de ser analitzats des de diferents perspectives, igual que els agents facilitadors. Estes perspectives són: les seues tendències, els seus objectius, les comparacions, les seues causes i el seu àmbit d'aplicació.

Elements	Atributs	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %
Resultats	Tendències: - Les tendències són positives i/o - El rendiment és bo i s'asingut	Sense resultats o amb informació anecdòtica	Tendències positives i/o rendiment satisfactori en aproximadament 1/4 dels resultats durant almenys tres anys	Tendències positives i/o rendiment satisfactori en aproximadament 1/2 dels resultats durant almenys tres anys	Tendències positives i/o rendiment satisfactori en aproximadament 3/4 dels resultats durant almenys tres anys	Tendències positives i/o rendiment satisfactori en tots els resultats durant almenys tres anys
	Objectius: - Els objectius s'aconsegueixen - Els objectius són adequats	Sense resultats o amb informació anecdòtica	Aconseguits i adequats en aproximadament 1/4 dels resultats	Aconseguits i adequats en aproximadament 1/2 dels resultats	Aconseguits i adequats en aproximadament 3/4 dels resultats	Aconseguits i adequats en tots els resultats
	Comparacions: - Els resultats són bons si els comparem amb uns altres - Els resultats són bons comparats amb el reconegut com "el millor"	Sense resultats o amb informació anecdòtica	Comparacions favorables en aproximadament 1/4 dels resultats	Comparacions favorables en aproximadament 1/2 dels resultats	Comparacions favorables en aproximadament 3/4 dels resultats	Comparacions favorables en tots els resultats
	Causas: - Els resultats són conseqüència de l'enfocament	Sense resultats o amb informació anecdòtica	La relació causa/efecte és visible en aproximadament 1/4 dels resultats	La relació causa/efecte és visible en aproximadament 1/2 dels resultats	La relació causa/efecte és visible en aproximadament 3/4 dels resultats	La relació causa/efecte és visible en tots els resultats
	Total	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
Abast	Atributs	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %
	Àmbit d'aplicació: - Els resultats comprenen les àrees rellevants - Els resultats se segmenten adequadament p. ex. per client, tipus de producte o servei, àrea geogràfica	Sense resultats o amb informació anecdòtica	Els resultats inclouen 1/4 de les àrees rellevants	Els resultats inclouen 1/2 de les àrees rellevants	Els resultats inclouen 3/4 de les àrees rellevants	Els resultats inclouen totes les àrees i activitats rellevants
	Total	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
Valoració total		0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100

A continuació s'exposa el significat de cada una d'estes.

RESULTATS

Mesuren l'excel·lència i l'àmbit d'aplicació del que l'organització aporta de valor als seus distints grups d'interés i dels que l'organització aconsegueix en termes d'eficiència i eficàcia. Els èxits aconseguits es mesuren en funció de la percepció dels diferents grups d'interés, els propis objectius de l'organització i les comparacions externes a esta.

Cada una de les paraules "tendències", "objectius", "comparacions", "causa" i "àmbit d'aplicació" es referixen a l'excel·lència dels resultats presentats.

Tendències. En tots els criteris de resultats es presenten les "tendències" de les dades relatives als diversos paràmetres utilitzats per a mesurar els resultats de clients, de personal, etc.

Una tendència positiva és aquella que mostra una milloria general al llarg del temps. D'esta manera: 3, 6, 10, 9, 12, 11, 14 constituïria una tendència positiva.

Naturalment l'execució en relació amb alguns paràmetres pot ser bona ja des del començament de la tendència. En estos casos, l'organització tractarà de mantindre el bon comportament ja aconseguit.

Objectius. Es referix a les pròpies metes internes de l'organització. Per a cada tendència de resultats presentada haurà d'especificar-se l'objectiu intern, també com una tendència al llarg del temps.

La informació presentada en els criteris de resultats ha d'indicar les raons que justifiquen els objectius fixats, de manera que pugui jutjar-se si els objectius són estimulants o només per a eixir del pas.

Comparacions. Es referix a les realitzades amb organitzacions externes; organitzacions concretes determinades, mitjanes del sector, o bé organitzacions reconegudes com a "millors en la seua classe". "Millor en la seua classe" significa que els resultats obtinguts són els millors de la seua espècie, encara que l'organització que es tracte puga treballar, naturalment, en una línia de negoci diferent de la que treballa l'organització objecte d'avaluació.

Si esta última és d'àmbit nacional, "millor en la seua classe" pot ser entre les companyies nacionals. Si l'organització objecte d'avaluació aspira a ser una companyia global, l'àmbit en què ha de buscar-se la "millor en la seua classe" haurà de ser més ampli.

ÀMBIT D'APLICACIÓ

La segona dimensió de l'avaluació dels criteris de resultats és "l'àmbit d'aplicació". "L'àmbit d'aplicació" dels resultats comprén l'extensió en què afecten àrees rellevants. És necessari donar els resultats de tots els centres o unitats de l'organització dins de l'àmbit de l'avaluació, i cobrir adequadament totes les facetes rellevants del criteri.

A més s'ha de tindre en compte la qualitat de la "segmentació" dels resultats manejats. És a dir, la capacitat dels resultats de representar tots els públics o parts interessades importants.

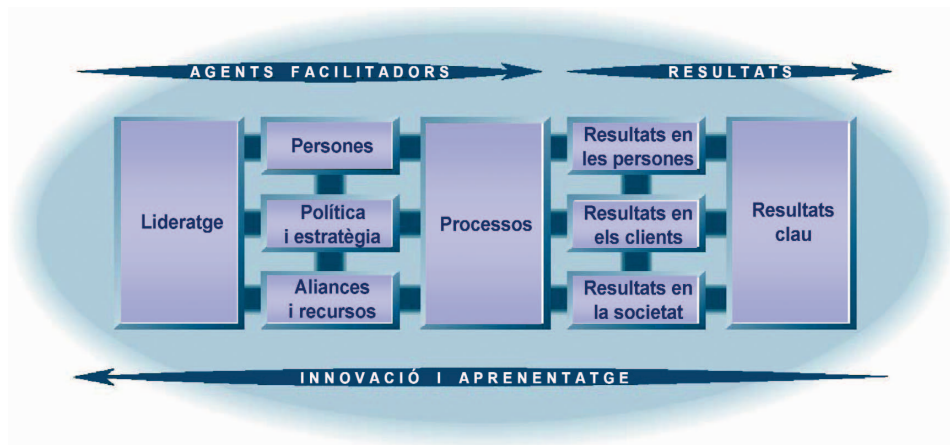
Per a arribar a formar un juí sobre "l'àmbit d'aplicació" dels resultats, és necessari adoptar un punt de vista global sobre l'organització objecte d'avaluació. Per consegüent, és necessari que es posen en relleu les relacions entre els resultats i els mètodes descrits en els criteris facilitadors.

En resum, l'autoavaluació haurà d'abordar els següents aspectes per a cada criteri d'avaluació:

Resultats

- Quins resultats s'han aconseguit fins ara? Quina és la tendència?
- Quins són els objectius anteriors, actuals i futurs?
- Com queda l'exercici de l'organització en comparació amb el d'altres organitzacions (per ex.: competidors, organitzacions millors en la seua classe, etc.)?
- Quines són les causes dels resultats i quina acció s'ha emprés en vista d'això, quan siga procedent? Això podria incloure, per exemple, les mesures adoptades quan els resultats no han aconseguit l'objectiu previst.
- Els resultats són conseqüència dels enfocaments?

4. ELS CRITERIS DEL MODEL



L'aplicació de la ferramenta REDER requerix que tinguem en compte com planifiquem, apliquem, mesurem i millorem en la nostra organització el que exposa el model, al llarg dels seus nou criteris.

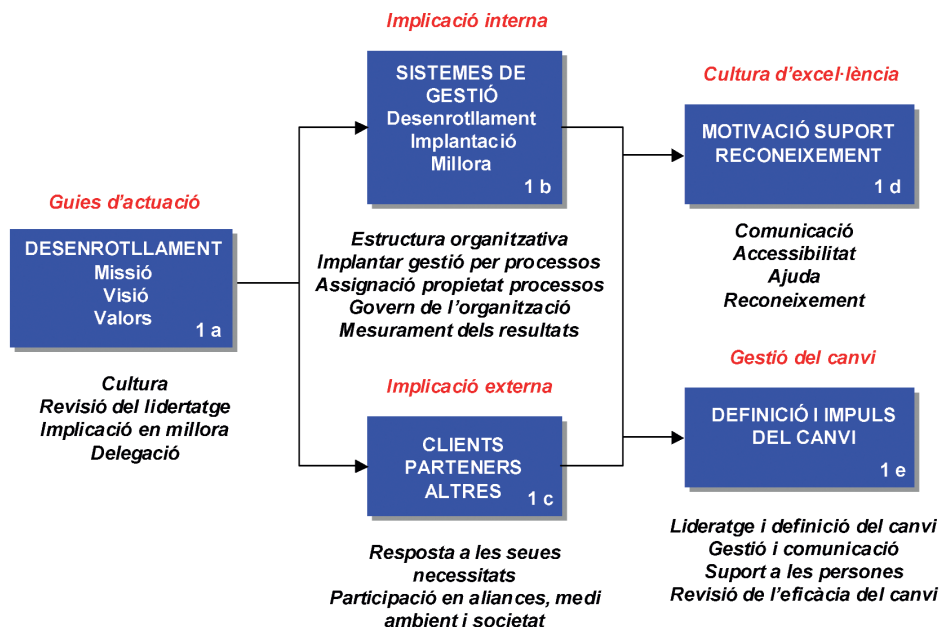
Esta tasca requerix, en primer lloc, conèixer què diu l'EFQM i, a més, comprendre què diu l'EFQM. El llenguatge emprat pel model, aplicable a tot tipus d'organitzacions, fa que moltes vegades no siga fàcil entendre què vol dir el model en realitat.

En este capítol tractarem d'explicar el significat de cada criteri i els seus subcriteris corresponents. Per a realitzar una correcta autoavaluació, és important entendre quin concepte s'analitza en cada un dels subcriteris. Per mitjà de mapes conceptuals exposarem el que el model ens suggerix.

A més, afegirem exemples de pràctiques de gestió concretes que l'organització pot analitzar quan aborda l'avaluació d'un subcriteri en concret. Recordem que el model accepta moltes maneres d'interpretar-lo. La que presentem ara n'és una més.

LIDERATGE

Els líders excel·lents desenrotllen i faciliten la consecució de la missió i la visió, desenrotllen els valors i sistemes necessaris perquè l'organització aconseguisca un èxit sostingut i fan realitat tot això per mitjà de les seues accions i comportaments. En períodes de canvi són coherents amb el propòsit de l'organització i, quan és necessari, són capaços de reorientar la direcció de la seua organització i d'aconseguir arrossegar darrere d'ells la resta de persones.



1a. Els líders desenrotllen la missió, visió, valors i principis ètics i actuen com a model de referència d'una cultura d'Excel·lència

Què diu el model EFQM?

- Desenrotllar la missió i visió de l'organització.
- Desenrotllar, com a model de referència, els principis ètics i valors que fonamenten la creació de la cultura de l'organització.
- Revisar i millorar l'efectivitat del seu propi lideratge.
- Implicar-se activament i personalment en les activitats de millora.
- Estimular i animar l'assumpció de responsabilitats (descentralització) dels empleats i la creativitat i innovació, per exemple, canviant l'estructura de l'organització o aportant fons per a finançar l'aprenentatge i la millora.
- Animar, donar suport i emprendre accions a partir de les activitats d'aprenentatge.
- Establir prioritats entre les activitats de millora.
- Estimular i fomentar la col·laboració dins de l'organització.

Exemples que poden ajudar a comprendre el subcriteri:

- Definir i revisar sistemàticament la missió, la visió i els valors de l'organització.
- Definir els codis ètics de l'organització.
- Definir processos d'identificació i anàlisi de millores.
- Implicar-se en la millora, participar-hi.
- Formar-se i millorar com a líder.
- Avaluar la seua actuació (enquestes de clima, satisfacció, avaluació de competències directives, etc.).

1b Els líders s'impliquen personalment per a garantir el desenrotllament, la implantació i la millora contínua del sistema de gestió de l'organització

Què diu el model EFQM?

- Adequar l'estructura de l'organització per a donar suport a la implantació de la seua política i estratègia.
- Assegurar que es desenrotlla i implanta un sistema de gestió de processos.
- Establir clarament la propietat dels processos.
- Assegurar que es desenrotlla i s'implanta un procés que permeta el desenrotllament, el desplegament i l'actualització de la política i de l'estratègia.
- Assegurar que es desenrotlla un procés que permeta el govern eficaç de l'organització.
- Assegurar que es desenrotlla i s'implanta un procés que permeta mesurar, revisar i millorar els resultats clau.
- Assegurar que es desenrotlla i s'implanta un procés, o processos, que permeta estimular, identificar, planificar i implantar millores en els enfocaments dels agents facilitadors, per exemple, per mitjà de la creativitat, la innovació i les activitats d'aprenentatge.

Exemples que poden ajudar a comprendre el subcriteri:

- Establir les responsabilitats i la propietat dels processos.
- Definir l'estructura necessària de l'organització.
- Definir les polítiques i estratègies.
- Establir objectius de millora.
- Revisar la consecució d'objectius i el sistema organitzatiu.
- Revisar el quadre de comandament dels resultats clau.
- Implicar-se en la millora, participar-hi.
- Realitzar activitats de *benchmarking*.

1c Els líders interactuen amb clients, agents socials i representants de la societat

Què diu el model EFQM?

- Satisfer, comprendre i donar resposta a les necessitats i expectatives.
- Establir i participar en aliances.
- Establir i participar en activitats de millora conjunta.
- Donar reconeixement a persones o equips dels grups d'interés, per la seua contribució als resultats de l'organització, per la seua fidelitat, etc.
- Participar en associacions professionals, conferències i seminaris, fomentant l'excel·lència, en particular, i donant-li suport.
- Donar suport i participar en activitats dirigides a millorar el medi ambient i la contribució de l'organització a la societat.

Exemples que poden ajudar a comprendre el subcriteri:

- Planificar contactes amb clients finals, administració i agents socials.
- Planificar contactes amb grups interns (comité de direcció, de medi ambient, etc.).

- Pertànyer a associacions.
- Assistència a fòrums i congressos.
- Realitzar presentacions i conferències.
- Participar en activitats de millora del medi ambient i promocionar-les.

1d Els líders reforcen una cultura d'excel·lència entre les persones de l'organització

Què diu el model EFQM?

- Comunicar personalment la missió, visió, valors, política i estratègia, plans, objectius i metes de l'organització.
- Ser accessible, escoltar de manera activa, ser font d'inspiració i cohesió, i respondre a les persones que integren l'organització.
- Ajudar a les persones a realitzar els seus plans, objectius i metes, i donar-los suport.
- Motivar i permetre a les persones participar en activitats de millora.
- Donar reconeixement oportunament i adequadament als esforços de persones i equips, de tots els nivells de l'organització.
- Fomentar i animar la igualtat d'oportunitats i la diversitat.

Exemples que poden ajudar a comprendre el subcriteri:

- Integrar la comunicació de la missió, visió, valors, polítiques, estratègies i objectius en el Pla de Comunicació.
- Comunicar personalment estes informacions (per exemple en reunions).
- Propiciar contactes informals.
- Donar suport a les persones amb la seua conducta i ajuda.
- Respondre personalment als suggeriments.

1e Els líders definixen i impulsen el canvi en l'organització

Què diu el model EFQM?

- Comprendre els fenòmens interns i externs que impulsen el canvi en l'organització.
- Identificar i seleccionar els canvis que són necessaris introduir en l'organització, en el model de l'organització i en les seues relacions externes.
- Liderar el desenvolupament dels plans de canvi.
- Garantir la inversió, els recursos i el suport necessari per al canvi.
- Gestionar la implantació i els riscos del conjunt dels programes de canvi.
- Comunicar els canvis i el perquè a les persones de l'organització i altres grups d'interès.
- Donar suport i permetre a les persones gestionar el canvi.
- Mesurar i revisar l'eficàcia dels canvis i compartir els coneixements obtinguts.

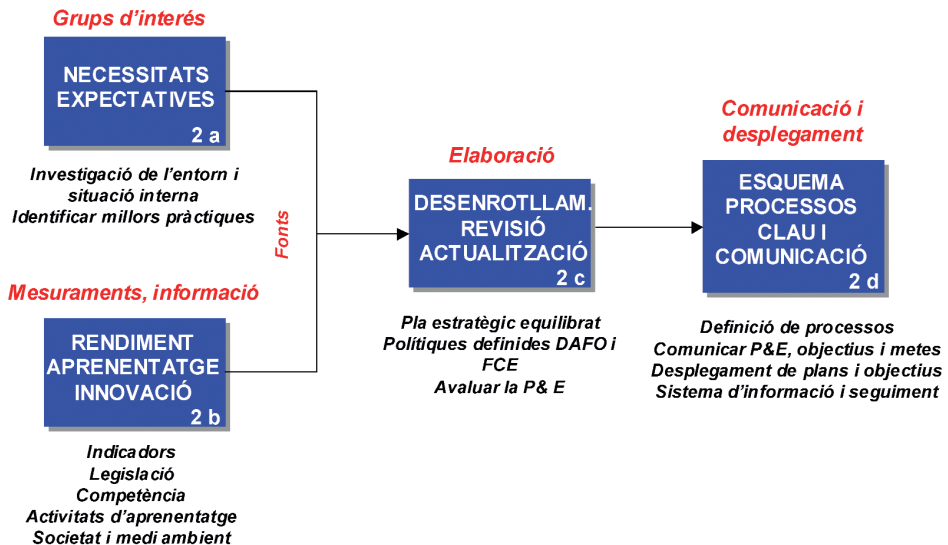
Exemples que poden ajudar a comprendre el subcriteri:

- Definir un procés per a la gestió dels canvis en l'organització.
- Participar en la identificació i analitzar els canvis.

- Planificar els canvis.
- Involucrar-se personalment en la implantació dels canvis.
- Integrar el canvi en el programa de comunicació interna.
- Definir mesures per al canvi.

POLÍTICA I ESTRATÈGIA

Les organitzacions excel·lents implanten la seua missió, visió que desenrotlla una estratègia centrada en els grups d'interés i en la qual es té en compte el mercat i sector on treballen. Estes organitzacions desenrotllen i despleguen polítiques, plans, objectius i processos per a fer realitat l'estratègia.



2a La política i l'estratègia es basa en les necessitats i expectatives actuals i futures dels grups d'interés

Què diu el model EFQM?

- Efectuar el recull i l'anàlisi de la informació per a ajudar a definir el mercat i el segment del mercat en què treballa l'organització tant en l'actualitat com en el futur.
- Comprendre i anticipar les necessitats i expectatives dels clients, empleats, agents socials, accionistes i de la societat en general, segons convinga.
- Comprendre i anticipar els avanços que es produeixen en l'entorn, incloent-hi les activitats de la competència.

Exemples que poden ajudar a comprendre el subcriteri:

- Identificar clients i grups d'interés.
- Segmentar clients.

- Realitzar estudis d'entorn o mercat (intern, extern).
- Analitzar la competència.
- Utilitzar enquestes de satisfacció (internes, externes).
- Realització d'enquestes massives.
- Realització de grups focals o entrevistes amb clients.

2b La política i l'estratègia es basa en les necessitats i expectatives actuals i futures dels grups d'interés

Què diu el model EFQM?

- Analitzar la informació que es desprén dels indicadors interns de rendiment.
- Analitzar la informació que es desprén de les activitats d'aprenentatge.
- Analitzar les dades sobre la imatge externa i coneixement de marca.
- Analitzar el rendiment de la competència i de les organitzacions considerades com les millors.
- Analitzar les dades relatives a les competències fonamentals dels agents socials actuals/potencials.
- Analitzar dades socials, mediambientals, de seguretat i legals, a curt i llarg termini.
- Analitzar les dades d'efectes dels productes i servicis al llarg del seu cicle de vida.
- Identificar i comprendre els indicadors econòmics i demogràfics.
- Analitzar les dades per a determinar l'impacte de les noves tecnologies i models de gestió sobre el rendiment de l'organització.

Exemples que poden ajudar a comprendre el subcriteri:

- Planificar els informes a realitzar.
- Revisar el quadre de comandament (client, financers, processos, persones).
- Revisar indicadors de processos.
- Revisar auditories i avaluacions EFQM.
- Revisar resultats de *benchmarking* o aliances.
- Analitzar canvis legislatius, tecnològics, etc.

2c La política i estratègia es desenrotlla, revisa i actualitza

Què diu el model EFQM?

- Desenrotllar, revisar i actualitzar la política i estratègia de manera coherent amb la missió, visió i valors de l'organització.
- Equilibrar les necessitats i expectatives de tots els grups d'interés a curt i llarg termini.
- Avaluar riscos estratègics i identificar maneres d'abordar-los.
- Identificar els avantatges competitius actuals i futurs.
- Identificar les capacitats i necessitats fonamentals perquè les aliances facen realitat la política i l'estratègia.
- Reforçar la presència davant dels clients actuals o analitzar els requisits per a canviar o obrir nous segments de clients.

- Alinear la política i l'estratègia de l'organització amb la dels seus agents socials i aliances.
- Identificar els factors crítics d'èxit.
- Adequar i desenrotllar de manera contínua estàndards socials i mediambientals amb els agents socials.
- Avaluar la importància i l'eficàcia de la política i de l'estratègia.

Exemples que poden ajudar a comprendre el subcriteri:

- Utilitzar DAFO (debilitats, amenaces, fortaleces i oportunitats).
- Identificar FCE (factors crítics d'èxit).
- Identificar avantatges competitiu.
- Elaborar el Pla Estratègic (línies estratègiques).
- Elaborar mapes estratègics, objectius i mesuraments d'estos.
- Dissenyar el quadre de comandament integral.
- Establir polítiques.
- Realitzar reunions periòdiques de revisió del Pla Estratègic.
- Implementar i comunicar les modificacions.

2d La política i l'estratègia es comunica i desplega per mitjà d'un esquema de processos clau

Què diu el model EFQM?

- Identificar, dissenyar i comunicar l'esquema general de processos clau necessari per a fer realitat la política i l'estratègia de l'organització.
- Comunicar la política i l'estratègia als grups d'interés i avaluar el seu grau de sensibilització.
- Alinear, establir prioritats, acordar, desplegar en cascada i comunicar els plans, objectius i metes; així com donar seguiment als resultats que es vagen aconseguint.
- Establir sistemes d'informació i seguiment en tota l'organització per a analitzar el progrés aconseguit.

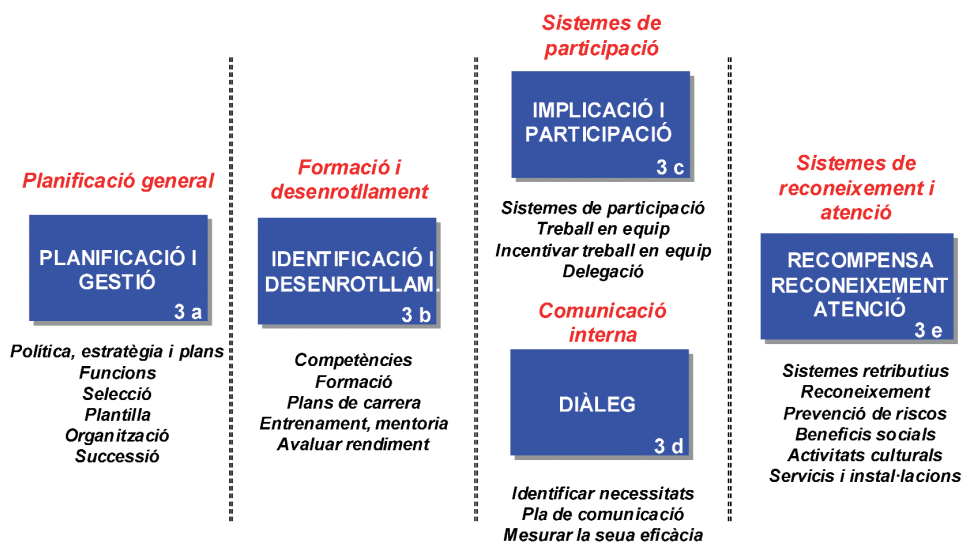
Exemples que poden ajudar a comprendre el subcriteri:

- Elaborar el mapa de processos necessari per a desplegar la nostra estratègia.
- Integrar la comunicació de l'estratègia en el pla de comunicació (línies estratègiques, mapa de processos, objectius, metes, canvis en estos, etc.).
- Avaluar el coneixement de l'estratègia i de les polítiques.
- Disseny del sistema de DPO (desplegament d'objectius per departaments, etc.).
- Dissenyar sistemes de seguiment del pla estratègic (CMI, Quadre de Comandament Integral).

PERSONES

Les organitzacions excel·lents gestionen, desenrotllen i fan que aflore tot el potencial de les persones que les integren, tant en l'àmbit individual com d'equips o de l'organització en el seu conjunt. Fomenten la justícia i igualtat, i impli-

quen i faculten les persones. Es preocupen, comuniquen, recompensen i donen reconeixement a les persones per a, d'esta manera, motivar-les i incrementar el seu compromís amb l'organització, i així aconseguixen que utilitzen les seues capacitats i coneixements en benefici de l'organització.



3a Planificació, gestió i millora dels RRHH

Què diu el model EFQM?

- Desenrotllar les polítiques, estratègies i plans de RRHH.
- Implicar les persones de l'organització i els seus representants en el desenrotllament dels plans.
- Alinear els plans de RRHH amb la política i l'estratègia, l'estructura de l'organització i l'esquema general de processos clau.
- Gestionar la selecció de noves persones, desenrotllament professional i plans de successió.
- Garantir l'equitat en tot el que es relaciona amb l'ocupació (igualtat d'oportunitats).
- Utilitzar les enquestes de personal i qualsevol tipus d'informació procedent dels empleats per a millorar les polítiques, les estratègies i els plans d'RRHH.
- Utilitzar metodologies organitzatives innovadores per a millorar la forma de treballar (per exemple, treballant en equips flexibles).

Exemples que poden ajudar a comprendre el subcriteri:

- Establir fonts per a la planificació (enquestes, necessitats dels departaments i l'organització).
- Planificació general (plantilla, polítiques generals, objectius, etc.).
- Planificar la successió.

- Establir funcions, llocs i responsabilitats.
- Dissenyar l'estructura organitzativa general (organigrames, etc.).
- Establir processos de selecció (política, sistemàtica i criteris).
- Planificar altres metodologies: DPO, desenrotllament de carreres, equips multidisciplinaris, avaluació de competències, de l'execució, etc.

3b Identificació, desenrotllament i manteniment del coneixement i la capacitat de les persones de l'organització

Què diu el model EFQM?

- Identificar, classificar i adequar el coneixement i les competències de les persones a les necessitats de l'organització.
- Desenrotllar i utilitzar plans de formació.
- Desenrotllar, donar suport amb tutors i formar les persones perquè aconseguisquen el seu potencial.
- Fomentar oportunitats d'aprenentatge a nivell individual i d'equip.
- Desenrotllar la capacitat de les persones a través del treball en l'organització.
- Desenrotllar la capacitat de treballar en equip.
- Alinear els objectius individuals i d'equip amb els de l'organització.
- Revisar i actualitzar els objectius individuals i d'equip.
- Avaluar el rendiment de les persones i ajudar a millorar-lo.

Exemples que poden ajudar a comprendre el subcriteri:

- Identificar i desenrotllar les competències.
- Dissenyar el pla d'acollida.
- Desplegar activitats d'entrenament i/o mentoria.
- Proporcionar la formació necessària i avaluar la seua eficàcia.
- Integrar els plans de formació amb els equips de treball.
- Dissenyar plans de carrera i promoció interna.
- Avaluar l'execució (objectius individuals i grupals).

3c Implicació i assumpció de responsabilitats per part de les persones de l'organització

Què diu el model EFQM?

- Fomentar i donar suport a la participació en les activitats de millora.
- Fomentar i donar suport a la implicació de les persones per mitjà de conferències i actes celebrats dins de l'organització.
- Proporcionar oportunitats que estimulen la implicació i la innovació.
- Formar els directius perquè desenrotllen directius que faculten les persones de l'organització per a actuar amb independència.
- Animar les persones de l'organització a treballar en equip.

Exemples que poden ajudar a comprendre el subcriteri:

- Planificar el treball en equip (criteris d'elecció dels equips, funcionament,

metodologies a aplicar).

- Alinear els equips amb els programes de formació.
- Formar els líders: delegació eficaç, descentralització.
- Establir diferents sistemes de participació (sistemes de suggeriments, comitès, etc.).
- Dissenyar sistemes d'incentivació del treball en equip.

3d Existència d'un diàleg entre les persones i l'organització

Què diu el model EFQM?

- Identificar les necessitats de comunicació.
- Desenrotllar polítiques, estratègies i plans de comunicació basats en les necessitats de comunicació.
- Desenrotllar i utilitzar canals de comunicació verticals (en ambdós sentits) i horitzontals.
- Identificar oportunitats per a compartir les millores pràctiques i el coneixement.

Exemples que poden ajudar a comprendre el subcriteri:

- Identificar els públics interns de l'organització.
- Identificar les necessitats d'informació.
- Dissenyar el pla de comunicació interna.
- Establir mitjans i canals de comunicació eficaç.
- Avaluar l'eficàcia del pla de comunicació.
- Aplicar tecnologies de la informació.

3e Recompensa, reconeixement i atenció a les persones de l'organització

Què diu el model EFQM?

- Alinear els temes de remuneració, trasllats, acomiadaments i altres assumptes laborals amb la política i l'estratègia de l'organització.
- Donar reconeixement a les persones a fi de mantindre el seu nivell d'implicació i assumpció de responsabilitats.
- Fomentar la conscienciació i implicació en temes d'higiene, seguretat, medi ambient i responsabilitat social.
- Establir els diferents nivells de beneficis socials, per exemple, plans de pensions, assistència sanitària, guarderies, etc.
- Reconèixer i tindre en compte la diversitat i els distints entorns culturals de procedència i fomentar activitats socials i culturals.
- Proporcionar recursos i servicis que satisfacen els mínims legals i, en alguns casos, excedisquen estos requisits.

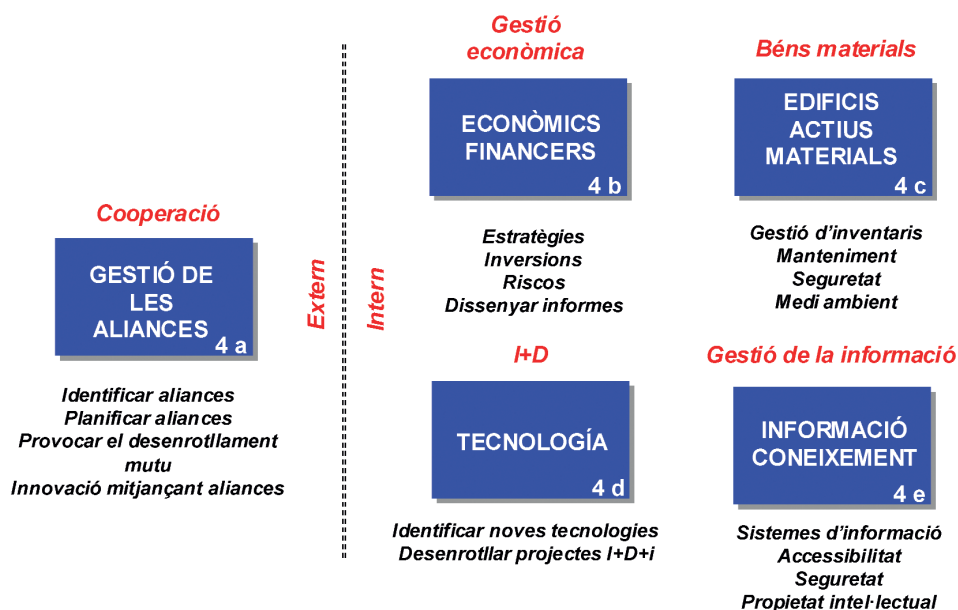
Exemples que poden ajudar a comprendre el subcriteri:

- Dissenyar sistemes retributius variables (per objectius, execució, etc.).
- Organitzar les relacions laborals eficaçment.
- Establir sistemes de reconeixement no monetaris.

- Establir i aplicar el pla de prevenció de riscos laborals.
- Proporcionar beneficis socials.
- Promoure activitats culturals.
- Oferir servicis al personal que superen els mínims legals.

ALIANCES I RECURSOS

Les organitzacions excel·lents planifiquen i gestionen les aliances externes, els seus proveïdors i recursos interns en suport de la seua política i estratègia i de l'eficaz funcionament dels seus processos. Durant la planificació, i al mateix temps que es gestionen les seues aliances i recursos, estableixen un equilibri entre les necessitats actuals i futures de l'organització, la comunitat i el medi ambient.



4a Gestió de les aliances externes

Què diu el model EFQM?

- Identificar les oportunitats d'aliances clau.
- Estructurar les relacions amb els agents socials per a crear valor i maximitzar-lo.
- Establir aliances en la cadena logística que afegir valor al client.
- Identificar competències clau dels agents socials i aprofitar-les mútuament.
- Assegurar que la cultura de l'organització amb la qual s'estableix una aliança és compatible amb la pròpia, i que es compartix el coneixement d'ambdós.
- Donar suport al desenvolupament mutu.
- Generar una filosofia innovadora i creativa per mitjà de l'ús d'aliances i donar-li suport.

- Suscitar sinergies treballant junts per a millorar processos i afegir valor a la cadena client/proveïdor.

Exemples que poden ajudar a comprendre el subcriteri:

- Planificar les aliances.
- Identificar aliances clau.
- Establir i estructurar aliances.
- Identificar i desenrotllar activitats de *benchmarking*.
- Innovar per mitjà de les aliances.
- Implicar el personal en les aliances.

4b Gestió dels recursos econòmics i financers

Què diu el model EFQM?

- Desenrotllar i implantar estratègies i processos econòmics i financers.
- Dissenyar la planificació econòmica i financera i els seus informes per a desplegar en cascada les expectatives financeres dels grups d'interès.
- Establir els sistemes adequats d'informes.
- Avaluar les inversions en actius tangibles i intangibles.
- Emprar mecanismes i paràmetres econòmics i financers per a garantir una estructura de recursos eficaç i eficient.
- Utilitzar metodologies per a gestionar els riscos dels recursos econòmics i financers.
- Establir i implantar, en els nivells adequats, els processos clau per al govern de l'organització.

Exemples que poden ajudar a comprendre el subcriteri:

- Planificar la gestió economicofinancera.
- Aplicar la política i els principis financers establits.
- Escollir les fonts de finançament.
- Establir inversions.
- Dissenyar la gestió i el control pressupostari.
- Establir metodologies per al control del risc.
- Elaborar els informes adequats (desplegar la informació econòmica).
- Definir l'estructura de govern de l'organització.

4c Gestió dels edificis, equips i materials

Què diu el model EFQM?

- Desenrotllar una estratègia de gestió d'edificis, equips i materials que done suport a la política i a l'estratègia de l'organització.
- Gestionar el manteniment i l'ús dels actius.
- Gestionar la seguretat dels actius.
- Mesurar i gestionar qualsevol impacte negatiu dels actius a la comunitat i als

- empleats (incloent-hi ergonomia, higiene i seguretat).
- Optimitzar els inventaris de material.
- Optimitzar el consum de subministraments (gas, electricitat, aigua).
- Disminuir i reciclar els residus.
- Reduir qualsevol impacte global advers dels productes, de la seua elaboració i dels servicis.
- Optimitzar l'ús del transport.

Exemples que poden ajudar a comprendre el subcriteri:

- Realitzar dissenys i planificacions d'infraestructures.
- Programes de manteniment (de maquinària, instal·lacions, etc.).
- Definir la seguretat dels equips i les instal·lacions per a les persones.
- Planificar la gestió d'inventaris.
- Realitzar diagnòstics, estudis d'impacte ambiental, anàlisi del cicle de vida dels productes.
- Gestionar i reduir els nostres aspectes mediambientals (residus, abocaments, emissions, sorolls, consums, etc.).

4d Gestió de la tecnologia

Què diu el model EFQM?

- Desenrotllar una estratègia de gestió de la tecnologia que done suport a l'estratègia global.
- Identificar i avaluar les tecnologies alternatives i emergents a la llum de la política i de l'estratègia i del seu impacte en el negoci i en la societat.
- Gestionar la cartera tecnològica incloent-hi la substitució de tecnologia obsoleta.
- Explotar la tecnologia existent.
- Desenrotllar una tecnologia innovadora i respectuosa amb el medi ambient.
- Utilitzar tecnologies de la informació i comunicació per a donar suport a les activitats de l'organització.
- Aprofitar la tecnologia per a donar suport a la millora.

Exemples que poden ajudar a comprendre el subcriteri:

- Establir processos per a identificar i aplicar noves tecnologies (*hard* i *soft*).
- Proporcionar els recursos tecnològics necessaris.
- Planificar la utilització i substitució dels recursos tecnològics.
- Dissenyar nous recursos tecnològics.
- Desenrotllar projectes d'I+D+i.

4e Gestió de la informació i del coneixement

Què diu el model EFQM?

- Desenrotllar una estratègia de gestió de la informació i el coneixement que done suport a l'estratègia de l'organització.

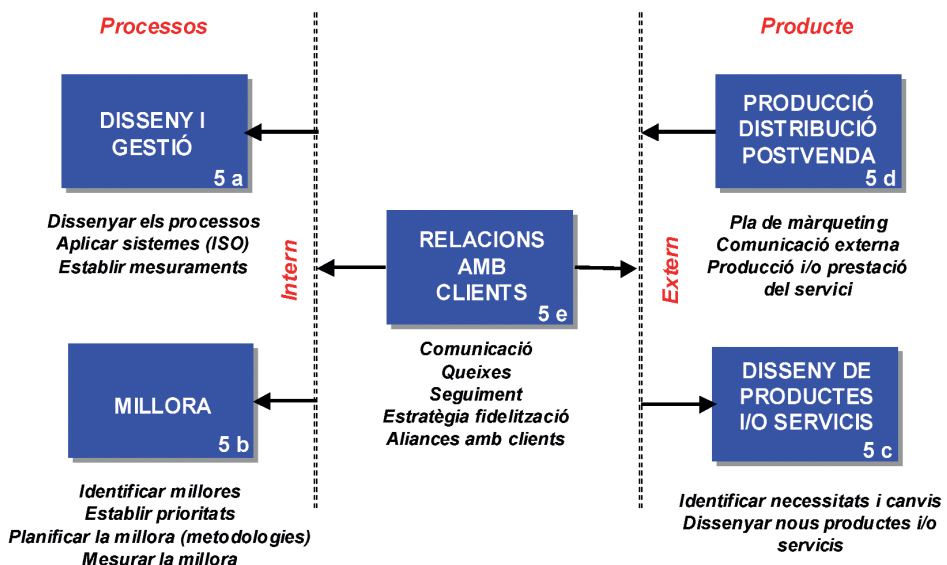
- Identificar els requisits d'informació i coneixement de l'organització.
- Recollir, estructurar i gestionar la informació i el coneixement en suport de la política i estratègia.
- Proporcionar a usuaris interns i externs un accés adequat a la informació i als coneixements pertinents.
- Utilitzar la tecnologia de la informació per a donar suport a la comunicació i informació interna, i la gestió del coneixement.
- Garantir i millorar la validesa, integritat i seguretat de la informació.
- Cultivar, desenrotllar i protegir la propietat intel·lectual que només posseïx l'organització, per a maximitzar el seu valor per al client.
- Tractar d'adquirir, incrementar i utilitzar el coneixement de manera eficaç.
- Generar en l'organització un clima d'innovació i creativitat per mitjà de l'ús dels recursos adequats d'informació i de coneixement.

Exemples que poden ajudar a comprendre el subcriteri:

- Establir sistemes d'informació (Internet, intranet, correu electrònic, web, ERP, etc.).
- Identificar les necessitats d'informació (integrar amb el pla de comunicació).
- Planificar i dissenyar l'accessibilitat a la informació.
- Establir mecanismes de seguretat de la informació (LOPD).
- Protegir la propietat intel·lectual.

PROCESSOS

Les organitzacions excel·lents dissenyen, gestionen i milloren els seus processos per a satisfer plenament els seus clients i altres grups d'interès i generar cada vegada major valor per a ells.



5a Disseny i gestió sistemàtica dels processos

Què diu el model EFQM?

- Dissenyar els processos de l'organització.
- Identificar els grups d'interés de cada procés.
- Establir el sistema de gestió de processos.
- Aplicar a la gestió de processos sistemes com ISO 9001, 14001 o OHSAS 18000.
- Implantar indicadors de processos i establir objectius de rendiment.
- Revisar l'eficàcia de l'esquema general de processos a l'hora de fer realitat la política i l'estratègia de l'organització.

Exemples que poden ajudar a comprendre el subcriteri:

- Identificar processos.
- Identificar grups d'interés d'estos i les seues necessitats.
- Construir el mapa de processos.
- Analitzar els processos.
- Definir indicadors de processos.
- Implantar sistemes de gestió reconeguts.

5b Introducció de les millores necessàries en els processos per mitjà de la innovació, a fi de satisfer plenament clients i d'altres grups d'interés, i generar cada vegada major valor

Què diu el model EFQM?

- Identificar prioritats per a les oportunitats de millora.
- Utilitzar els resultats del rendiment, de les percepcions, i de les activitats d'aprenentatge, per a establir prioritats i objectius de millora.
- Estimular el talent creatiu i innovador dels empleats, clients i agents socials, i fer que repercutisca sobre les millores.
- Descobrir i utilitzar nous dissenys de processos, filosofies i tecnologies.
- Establir els mètodes per al canvi.
- Establir proves pilot i controlar els nous processos.
- Comunicar els canvis eficaçment.
- Assegurar-se la formació pertinent per als processos nous.
- Assegurar que els canvis dels processos aconseguixen els resultats previstos.

Exemples que poden ajudar a comprendre el subcriteri:

- Determinar les fonts d'informació per a la millora.
- Estructurar grups de millora, comitès, etc.
- Definir criteris per a triar i prioritzar millores.
- Aplicar metodologies (8d, 7 passos, ferramentes de planificació).
- Programa de suggeriments de millora.
- Integrar les millores amb els programes de formació.
- Definir la sistemàtica de seguiment i control de la millora.

5c Disseny i desenrotllament dels productes i servicis que es basen en les necessitats i expectatives dels clients

Què diu el model EFQM?

- Utilitzar investigacions de l'entorn, enquestes de clients i altres tipus d'informació per a determinar les necessitats i expectatives actuals i futures.
- Anticipar i identificar millores en els productes i/o servicis d'acord amb futures necessitats i expectatives dels clients i grups d'interés.
- Dissenyar i desenrotllar junt amb clients i agents socials nous productes i servicis.
- Comprendre i anticipar l'impacte de les noves tecnologies.
- Desenrotllar nous productes i/o servicis tant per als clients actuals com per a poder accedir a uns altres diferents.
- Utilitzar la creativitat, la innovació i les competències de les persones per a desenrotllar nous productes i/o servicis.

Exemples que poden ajudar a comprendre el subcriteri:

- Determinar i organitzar les fonts d'informació per al disseny (estudis de l'entorn, *benchmarking*, reunions amb clients, vigilància tecnològica, queixes).
- Estructurar grups de disseny.
- Aplicar metodologies creatives per a potenciar el disseny de nous productes i/o servicis.
- Programa de suggeriments de nous dissenys.

5d Producció i/o prestació del servici i atenció i informació sobre estos

Què diu el model EFQM?

- Elaborar, prestar o adquirir productes i/o servicis coherents amb la línia educativa.
- Comunicar, informar i assessorar en relació als nous productes o servicis als clients actuals i potencials.
- Si és necessari, distribuir els productes o servicis als clients.
- Prestar servici d'atenció i informació sobre els productes o servicis distribuïts, quan siga apropiat.

Exemples que poden ajudar a comprendre el subcriteri:

- Pla de màrqueting: activitats de comunicació, promocionals, fixació de preus, etc.
- Estructurar el servici d'informació per als productes o servicis.
- Organitzar les compres i els proveïdors.

5e Gestió i millora de les relacions amb els clients

Què diu el model EFQM?

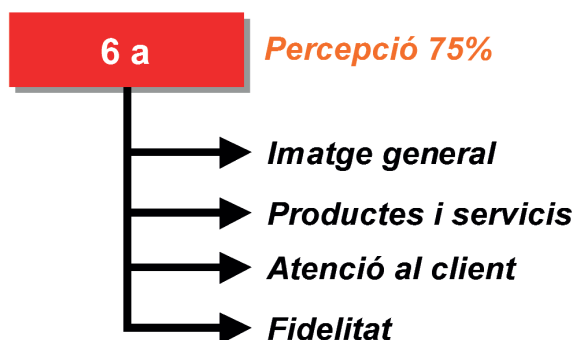
- Determinar i satisfer els requisits dels clients fruit del contacte habitual.
- Gestionar la informació procedent dels contactes habituals, incloent-hi les queixes i reclamacions.
- Implicar-se de manera proactiva amb els clients per a debatre i abordar les seues necessitats, expectatives i preocupacions.
- Donar seguiment a les vendes, al servici d'atenció al client i a altres contactes amb ells, per a determinar els nivells de satisfacció.
- Mantindre la creativitat i innovació en les relacions de venda i servici d'atenció al client.
- Establir aliances amb clients.
- Emprar les enquestes periòdiques i altres formes de recollida estructurada de dades.
- Assessorar els clients en l'ús responsable del producte.

Exemples que poden ajudar a comprendre el subcriteri:

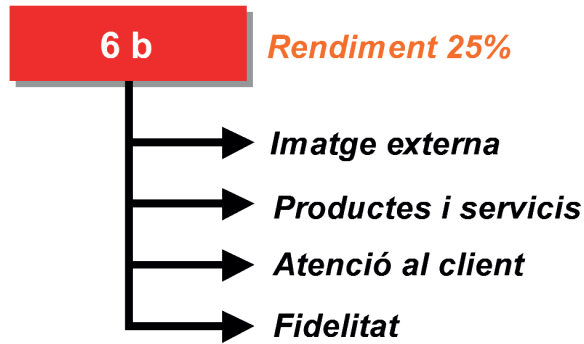
- Recollir informació del client (reunions amb clients, enquestes, etc.).
- Estratègies de fidelització per a determinats servicis oferits.
- Organització del servici d'atenció al client.
- Aliances amb clients (implicació de la direcció).
- Sistema de tractament de queixes i reclamacions.
- Formació i/o assessorament ofert al client sobre diversos servicis oferits.

RESULTATS EN ELS CLIENTS

Les organitzacions excel·lents mesuren de manera exhaustiva i aconseguixen resultats excel·lents respecte als seus clients.



Estes mesures es referixen a la percepció que tenen els clients de l'organització, (enquestes, grups focals, classificacions de proveïdors, felicitacions i queixes).



Són mesures internes que utilitza l'organització per a supervisar, entendre, predir i millorar el seu rendiment, així com per a anticipar la percepció dels seus clients externs.

El model ens proposa un conjunt de mesures com a exemples que ens ajuden a reflexionar sobre la seua utilitat i necessitat en la nostra organització.

En relació al 6a:

Imatge general:

- Accessibilitat.
- Comunicació.
- Transparència.
- Flexibilitat.
- Comportament proactiu.
- Capacitat de resposta.
- Comparació amb la competència.

Productes o servicis:

- Qualitat.
- Valor afegit.
- Fiabilitat.
- Innovació en el producte o servici.
- Característiques de l'entrega.
- Perfil mediambiental.

Atenció al client:

- Capacitat i conducta de les persones de l'organització.
- Assessorament i suport.
- Publicacions i documentació per als clients.
- Tractament de queixes i reclamacions.
- Formació o informació sobre el producte.
- Temps de resposta.
- Suport tècnic.

Fidelitat:

- Intenció de continuar la relació amb l'organització.
- Voluntat d'ampliar la relació amb l'organització usant altres productes o serveis d'esta.
- Voluntat de recomanar l'organització.

En relació al 6b:

La imatge externa:

- Nombre de premis de clients i nominacions.
- Cobertura en premsa.
- Ràtios publicitàries.

Productes i/o serveis:

- Competitivitat.
- Índexs de defectes, errors o rebutjos.
- Segells d'aprovació, marques de garantia o etiquetes mediambientals.
- Queixes i reclamacions.
- Nivell d'innovació en nous dissenys.
- Temps de llançament de nous productes o serveis.

Atenció al client:

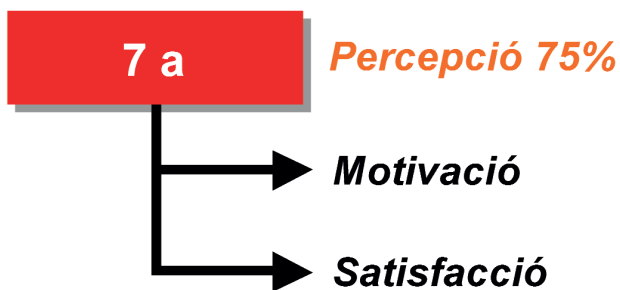
- Demanda de formació o informació.
- Tractament de queixes i reclamacions.
- Índexs de resposta a peticions d'informació.
- Evolució del volum de clients.
- Clients perduts.

Fidelitat:

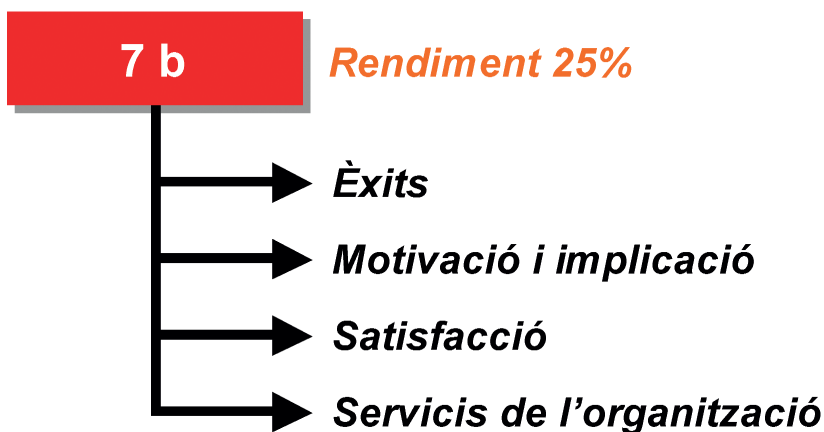
- Duració de la relació.
- Recomanacions efectives.
- Freqüència/valor de les comandes.
- Nombre de reclamacions i felicitacions.
- Serveis nous o perduts.
- Retenció de clients.

RESULTATS EN LES PERSONES

Les organitzacions excel·lents mesuren de manera exhaustiva i aconseguixen resultats excel·lents respecte a les persones que les integren.



Estes mesures es referixen a la percepció de l'organització per part de les persones que la integren (enquestes, grups focals, entrevistes i avaluacions de l'execució).



Són mesures internes que utilitza l'organització per a supervisar, entendre, predir i millorar el rendiment de les persones que la integren, així com per a anticipar les seues percepcions.

El model ens proposa un conjunt de mesures com a exemples que ens ajuden a reflexionar sobre la seua utilitat i necessitat en la nostra organització.

En relació al 7a

Motivació:

- Desenrotllament de carreres professionals.
- Comunicació.
- Delegació i assumpció de responsabilitats.
- Igualtat d'oportunitats.
- Implicació.
- Lideratge.
- Oportunitats per a aprendre i aconseguir objectius.

- Reconeixement.
- Establiment d'objectius i avaluació de l'execució.
- Valors, missió, visió, política i estratègia de l'organització.
- Formació i desenvolupament.

Satisfacció:

- Sistema administratiu de l'organització.
- Condicions de treball.
- Instal·lacions i serveis.
- Condicions d'higiene i seguretat.
- Seguretat del lloc de treball.
- Salari i beneficis.
- Relacions entre persones del mateix nivell laboral.
- Gestió del canvi.
- Política i impacte mediambiental de l'organització.
- Paper de l'organització en la comunitat i societat.
- Entorn de treball.
- Satisfacció mitjana general.
- Evolució de la satisfacció individual.

En relació al 7b

Motivació i implicació:

- Implicació en equips de millora.
- Implicació en programes de suggeriments.
- Nivells de formació i desenvolupament.
- Efectes beneficiosos i mesurables del treball en equip.
- Reconeixement a persones i equips.
- Índexs de resposta a les enquestes d'empleats.

Servicis de l'organització al seu personal:

- Exactitud i precisió de l'administració de personal.
- Efectivitat de la comunicació.
- Rapidesa de resposta a les peticions.
- Avaluació de la formació.

Satisfacció:

- Índexs d'absentismes i baixes per malaltia.
- Índexs d'accidents.
- Queixes i reclamacions.
- Selecció de personal.
- Rotació del personal i fidelitat.
- Vagues.
- Beneficis socials.

- Ocupació de les instal·lacions que ofereix l'organització (recreatives, guarderia, etc.).
- Pla preventiu.
- Nivell salarial respecte a organitzacions de l'entorn.

Èxits:

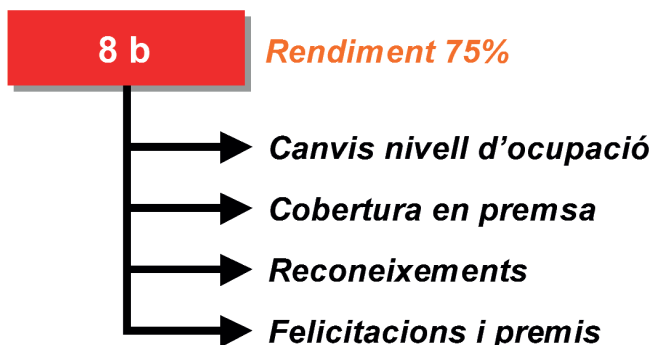
- Competències necessàries enfront de competències existents.
- Productivitat.
- Índexs d'èxit de la formació i del desenrotllament a l'hora d'assolir els objectius previstos.
- Reconeixements i premis externs.

RESULTATS EN LA SOCIETAT

Les organitzacions excel·lents mesuren de manera exhaustiva i aconseguixen resultats excel·lents respecte a la societat.



Estes mesures es referixen a la percepció de l'organització per part de la societat, (enquestes, informes, articles de premsa, reunions públiques, representants socials i autoritats de l'administració).



Són mesures internes que utilitza l'organització per a supervisar, entendre, predir i millorar el seu rendiment, així com per a anticipar les percepcions de la societat.

El model ens proposa un conjunt de mesures com a exemples que ens ajuden a reflexionar sobre la seua utilitat i necessitat en la nostra organització.

En relació al 8a

Activitats com a membre responsable de la societat:

- Difusió d'informació rellevant per a la comunitat.
- Política d'igualtat d'oportunitats.
- Incidència en l'economia local i nacional.
- Relació amb les autoritats rellevants.
- Comportament ètic.

Activitats encaminades a reduir i evitar molèsties i danys provocats per les seues activitats i/o productes:

- Riscos i accidents per a la salut.
- Sorolls i olors.
- Riscos per a la seguretat.
- Contaminació i emissions tòxiques.
- Anàlisi de la cadena logística.
- Avaluació mediambiental del cicle de vida dels productes.

Imatge general:

- Resposta als contactes amb l'organització.
- Com a generadora d'ocupació.
- Com a membre responsable de la comunitat.

Informació sobre les seues activitats per a contribuir a la preservació i manteniment dels recursos:

- Elecció del tipus de transport a utilitzar.
- Impacte ecològic.
- Reducció i eliminació de residus i embalatges.
- Substitució de matèries primeres i altres entrades.
- Utilització dels subministraments de gas, aigua i electricitat.

Implicació en les comunitats on treballa:

- Implicació en l'educació i la formació.
- Implicació dels organismes de la comunitat en activitats de l'organització.
- Suport a la salut i al benestar.
- Suport a l'esport i a l'oci.
- Treball voluntari i patrocini.

En relació al 8b

Tractament dels canvis dels nivells d'ocupació:

- Composició social de la plantilla.
- Índex de personal discapacitat.
- Índex de personal de minories amb dificultats.

Relacions amb les autoritats en qüestions com:

- Certificacions.
- Permisos i autoritzacions administratives.
- Planificació.
- Autoritzacions per al llançament de productes.

Felicitacions i premis rebuts:

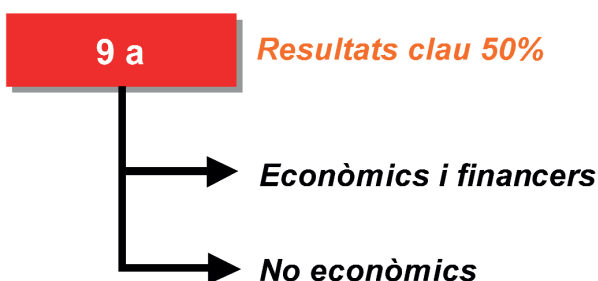
- Intercanvi d'informació sobre bones pràctiques, auditories i informes públics en l'àmbit de la responsabilitat social.

Altres:

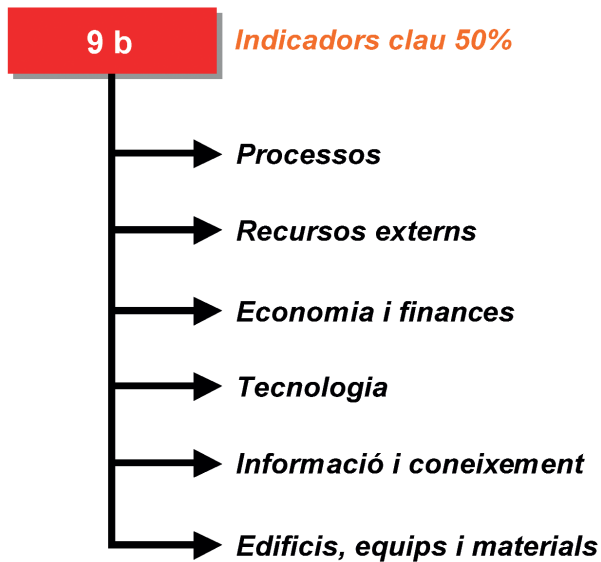
- Indicadors mediambientals.
- Patrocinis.
- Activitats culturals.

RESULTATS CLAU

Les organitzacions excel·lents mesuren de manera exhaustiva i aconseguixen resultats excel·lents respecte als elements clau de la seua política i estratègia.



Estes mesures són els resultats clau planificats per l'organització i acordats en la seua política i en la seua estratègia.



Són les mesures operatives que utilitza l'organització per a supervisar, entendre els processos, i predir i millorar els seus probables resultats clau.

El model ens proposa un conjunt de mesures com a exemples que ens ajuden a reflexionar sobre la seua utilitat i necessitat en la nostra organització.

En relació al 9a

Econòmics i financers:

- De caràcter general o del mercat.
- Ingressos.
- Rendibilitat.
- Marges.
- Beneficis abans d'impostos.
- Inversions i actius.
- Rendibilitat del capital invertit.
- Rendibilitat dels actius nets.
- Rendibilitat del capital emprat.
- Compliment dels pressupostos.

No econòmics:

- Quota de mercat.
- Temps de llançament de nous productes.
- Índexs d'èxit.
- Volums.
- Rendiment dels processos.

En relació al 9b

Processos:

- Rendiment dels processos.
- Resultats d'avaluacions dels processos.
- Innovacions.
- Millores.
- Taxa de defectes.
- Maduresa.
- Productivitat.
- Temps de llançament de nous productes.

Tecnologia:

- Ritme d'innovació.
- Valor de la propietat intel·lectual.
- Patents.
- Drets d'autor.

Recursos externs incloent-hi aliances:

- Rendiment dels proveïdors.
- Preus dels proveïdors.
- Nombre i valor afegit de les aliances.
- Nombre i valor afegit de les millores conjuntes aconseguides amb els agents socials.

Informació i coneixement:

- Accessibilitat.
- Integritat.
- Rellevància.
- Valor i capital intel·lectual.

Econòmics i financers:

- Tresoreria.
- Costos de manteniment.
- Costos de projectes.
- Qualificació creditícia.

Edificis, equips i materials:

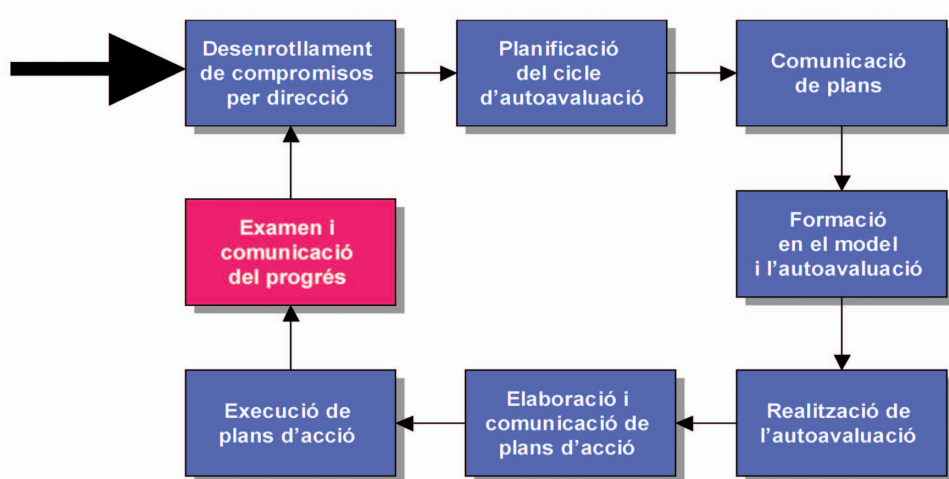
- Índexs de defectes.
- Rotació d'inventaris.
- Consums dels subministraments.
- Nivells d'ús d'equips i de materials.

5. EL PROCÉS D'AUTOAVALUACIÓ

Una de les majors aplicacions del model d'excel·lència europeu és l'autoavaluació.

Una autoavaluació és un examen global, sistemàtic i regular de les activitats i els resultats d'una organització, que es comparen amb un model de referència.

Per a realitzar-la, les organitzacions haurien de seguir el procés indicat a continuació.



- Este procés partix del compromís de l'equip directiu de l'organització en qüestió. Este compromís és imprescindible, no sols a nivell de declaració d'intencions, sinó, a més, a nivell de participació directa en la mateixa autoavaluació.
- A continuació ha de procedir-se a la planificació del cicle d'autoavaluació. En este moment s'haurà de decidir quin mètode d'autoavaluació s'utilitzarà i per tant qui hi participarà. S'ha de comprendre molt bé la diferència que hi ha entre cada un dels mètodes. Els seus avantatges i inconvenients. S'ha de tindre clar que no s'aconsegueix el mateix utilitzant l'un o l'altre, ni requereixen el mateix esforç de l'equip que participa en l'autoavaluació.
- És important comunicar els plans i l'objectiu de l'autoavaluació a tota l'organització, hi participe o no. Han de conèixer de què es tracta, què s'aconseguirà, com s'informarà dels resultats, etc.
- Depenent del mètode d'autoavaluació triat, l'equip que se n'encarregue haurà de rebre formació respecte d'això. Autoavaluar-se amb el model EFQM requereix rigor i aprendre a utilitzar el mètode seleccionat.

- Com és lògic ha de realitzar-se l'autoavaluació en els terminis establits per a esta. És recomanable establir pautes pel que fa a: la distribució de subcriteris entre els avaluadors (és a dir, qui avaluarà quin subcriteri), com es recollirà la informació obtinguda pels avaluadors, quan s'haurà de presentar, etc. Una vegada recollida tota la informació proporcionada pels avaluadors s'haurà d'analitzar, i s'hauran d'obtenir conclusions. El procés d'autoavaluació pròpiament dita finalitza en este moment. Però és obvi que necessitem emprendre accions per a solucionar les àrees de millora identificades.
- Per això, fruit de les conclusions anteriors s'establiran els plans d'acció o millora oportuns. Estos plans han d'indicar les millores a emprendre, els responsables de realitzar-les i les dates previstes per a la seua execució.
- El procés finalitzarà amb l'execució dels plans d'acció i la revisió de l'eficàcia d'estos. Una vegada finalitzada la seua revisió, l'organització estarà en condicions de realitzar una nova autoavaluació que li permetta identificar noves àrees de millora i realitzar nous plans d'acció. Este cicle complet pot durar entre un any i mig i dos anys en qualsevol tipus d'organització.

Perquè una autoavaluació aporte valor a l'organització, esta ha de realitzar-se de manera sistemàtica i seguint alguna metodologia clarament definida i contrastada per l'experiència. A continuació es desenrotllen les diferents metodologies o enfocaments proposats per EFQM. No obstant això, a pesar de les seues diferències, podem dir que el procés general de l'autoavaluació és comú per a totes les metodologies.

L'EFQM, després d'analitzar els diferents mètodes emprats per algunes organitzacions europees per a la seua autoavaluació, proposa fins a cinc enfocaments distints per a realitzar l'autoavaluació i la possibilitat d'utilitzar-ne altres de similars. L'ús d'alguns d'estos enfocaments particularitzat a la situació de l'organització ofereix l'avantatge, ja expressat anteriorment, de seguir un mètode contrastat, actualitzat, i experimentat ja per altres empreses.

A continuació es tracten els cinc enfocaments d'autoavaluació desenrotllats per l'EFQM:

- Mètode del qüestionari d'autoavaluació.
- Mètode de la matriu de millora.
- Mètode de la reunió de treball.
- Mètode dels formularis.
- Mètode de simulació de presentació al premi.

5.1 MÈTODE DEL QÜESTIONARI D'AUTOAVALUACIÓ

L'enfocament tradicional per qüestionari requereix la utilització d'un qüestionari tipus per a cada criteri que permet un rang de contestació SÍ, NO o bé d'1 a 5. El qüestionari ha de ser senzill, ràpid i fàcil de contestar.

Este enfocament no genera una relació directa de punts forts i àrees de millora, ni permet calcular una puntuació comparable amb els perfils de puntuació d'altres organitzacions. D'altra banda, la validesa dels resultats dependrà molt de la qualitat del qüestionari. En canvi, el principal avantatge que té este enfocament radica en la rapidesa amb què es pot dur a terme l'autoavaluació i la facilitat del seu ús, ja que no requereix una formació molt profunda en el model EFQM.

En l'annex d'esta guia s'inclou un exemple de qüestionari d'autoavaluació.

Avantatges:

- Permet un primer contacte senzill amb l'autoavaluació.
- Facilita la participació de moltes persones.
- Es pot combinar amb el mètode de grups de treball.
- Les preguntes poden adaptar-se a l'organització.
- Rapidesa i facilitat d'ús.

Inconvenients:

- No genera punts forts i àrees de millora.
- No permet argumentar ni reflexionar, només puntuar les preguntes.
- No facilita l'aprofundiment en l'anàlisi de la gestió de l'organització.
- Possibilitat de ser considerat "un altre qüestionari més".
- Possibles errors d'interpretació en algunes preguntes.
- No possibilita les comparacions amb altres.
- Gran subjectivitat en les respostes (depén molt de la pregunta plantejada).

5.2 MÈTODE DE LA MATRIU DE MILLORA

L'enfocament d'autoavaluació per mitjà de "matriu de millora" suposa disposar d'una matriu de millora en la qual els nou criteris del model EFQM apareixen en diferents columnes, mentres que hi ha 10 nivells que corresponen a un distint grau de consecució de cada criteri a juí de l'avaluador.

L'anàlisi emprant el mètode de la matriu de millora forma part d'un plantejament de grup de treball estructurat en una sèrie d'etapes. Estes etapes passen per presentar en primer lloc la matriu a l'equip avaluador. A continuació cada membre de l'equip ha de puntuar individualment la matriu per a dur a terme després una reunió de consens en què s'obtindrà la puntuació final consensuada. Finalment en una reunió de planificació d'accions, l'equip d'avaluació utilitza les dades de la reunió de consens per a definir i posar en marxa els plans d'acció.

Així, doncs, usant este enfocament s'aconseguirà una gran implicació de la direcció, ja que esta ha de participar en el desenrotllament de la matriu. D'altra banda, al final de l'avaluació no s'obté una relació directa de punts forts i àrees de millora. Tampoc permet calcular una puntuació que permeta la comparació amb altres organitzacions.

Els principals avantatges d'este enfocament són la senzillesa i la rapidesa amb què es pot realitzar el procés. El principal inconvenient és que no es genera una relació directa de punts forts i àrees de millora i, per tant, és una ferramenta poc útil de cara a la planificació de millores. També resulta un mètode excessivament simplificat ja que no s'arriba a puntuar a nivell de subcriteri.

	Resultats en els clients	Resultats en les persones	Resultats en la societat	
10	Existix una cultura total d'orientació al client evidenciada pels resultats positius en totes les àrees	Existis una cultura de persones satisfetes i motivades evidenciada pels resultats positius en totes les àrees	L'empresa està considerada pels grups d'interés com una organització que cuida la societat	● ● ●
9	L'empresa compara mitjançant benchmarking els nivels de satisfacció del client	L'empresa compara mitjançant benchmarking els nivels de satisfacció de les persones	Hi ha una tendència positiva en totes les àrees de resultats i els objectius s'assolixen o sobrepassen	
8	L'empresa desenrotlla, junt amb els seus clients, plans per a millorar els nivels de satisfacció del client	Tot el personal se sent integrat en l'entorn de treball	Es compara el rendiment amb el dels millors, s'adopten bones pràctiques i es corregixen polítiques quan cal	● ● ●

Avantatges:

- Fàcil d'usar, en el cas d'utilitzar una matriu ja existent.
- Facilita el debat en grup.
- Permet la implicació del personal.
- No requerix molta formació.
- Es pot desenrotllar una matriu pròpia per part de l'equip de direcció.

Inconvenients:

- Dificultat per a puntuar per la seua gran subjectivitat.
- No permet comparar resultats entre les organitzacions.
- No es genera directament una llista de punts forts i àrees de millora.
- No es detalla a nivell de subcriteri.

5.3 MÈTODE DE LA REUNIÓ DE TREBALL

L'enfocament d'autoavaluació per mitjà de reunió de treball oferix el gran avantatge que requerix la implicació activa de la direcció de l'organització. Per a això és necessari que l'equip directiu haja rebut una sòlida formació en el model EFQM d'excel·lència.

En finalitzar la formació, s'assignen els diferents subcriteris a cada un dels membres de l'equip de direcció, que assumeixen la responsabilitat de recopilar tota la informació rellevant relativa a estos. L'etapa de recollida de dades pot durar entre 4 i 6 setmanes, depenent de la dedicació de l'equip de direcció.

Una vegada recollida tota la informació, se celebrarà una reunió de treball, d'una duració aproximada d'un dia o un dia i mig, en la qual es posaran en comú les troballes de cada un dels membres de l'equip de direcció en els respectius subcriteris. Per a això, cada un dels directius descriurà el subcriteri i presentarà la informació recollida en forma de punts forts i àrees de millora.

La resta de l'equip comprova que no falta cap aspecte rellevant per al subcriteri, i així, es consensua la llista de punts forts i àrees de millora. Cada un dels directius puntuarà individualment el subcriteri i posteriorment es posaran en comú les puntuacions fins a arribar a un consens.

En una etapa posterior s'acorden els plans de millora, els quals hauran de ser revisats periòdicament. Normalment cada directiu es convertirà en propietari de certes àrees de millora relacionades més directament amb les seues responsabilitats i prepararà una proposta de plans de millora que seran presentats en una reunió posterior dedicada a la planificació d'accions.

El principal inconvenient d'este enfocament és que es tracta d'un procés menys ferm i rigorós que els anteriors i que exigix una excel·lent preparació de la direcció.

Avantatges:

- Ajuda a la comprensió del model per part de la direcció i reforça el compromís d'implantació.
- La discussió i el consens creen una visió comuna de la situació de l'organització.
- S'acorda la llista de punts forts i àrees de millora i es dirigeixen les accions de millora.

Inconvenients:

- Alt risc de resultats poc realistes si no es prepara i coordina cuidadosament (ànim "d'eixir guapo en la foto").
- Dificultat per a avaluar desplegament de diversos processos en què no participa directament la direcció.
- Risc de puntuacions inexactes i valoracions sense evidències (es necessita una excel·lent preparació).

5.4 MÈTODE DELS FORMULARIS

L'enfocament per "formularis", consistix a preparar per a cada subcriteri un formulari preestablert, on figuren la descripció del subcriteri i les àrees a tractar i on cal omplir els punts forts, les àrees de millora i les evidències que hi ha d'eixe subcriteri.

També haurà d'establir-se la puntuació, bé directament o bé emprant una matriu de puntuació com les proposades per l'EFQM. El conjunt de formularis constitueix el document de l'autoavaluació, el qual pot ser preparat per algunes persones o equips de l'organització, i avaluat i puntuat per un equip diferent d'avaluadors formats.

Igual que en la resta d'enfocaments, es requereix l'establiment i la priorització de plans de millora, amb un seguiment periòdic per part de la direcció.

El principal inconvenient d'este enfocament és que el conjunt de formularis podria no recollir tota la realitat de l'organització, i ser un resum incomplet d'esta. El seu principal avantatge és la senzillesa, encara que ofereix, no obstant això, una relació de punts forts i àrees de millora semblant a l'obtinguda per mitjà de l'enfocament de "simulació de presentació al premi".

Criteri 1: Lideratge De quina manera els líders desenvolupen i faciliten la consecució de la missió i la visió, desenvolupen els valors per a aconseguir l'èxit a llarg termini i implanten tot això en l'organització mitjançant les accions i els comportaments adequats, i s'impliquen personalment a assegurar que el sistema de gestió de l'organització es desenvolupa i s'implanta			
Subcriteri 1a Desenvolupament de la missió, visió i valors per part dels líders, que actuen com a model de referència dins d'una cultura d'excel·lència			
Àrees a valorar <ul style="list-style-type: none">Desenvolupar la missió i la visió de l'organitzacióDesenvolupar, actuant com a model de referència, els principis ètics i valors de l'organitzacióRevisar i millorar l'efectivitat del seu propi lideratgeImplicar-se activament i personalment en les activitats de milloraEstimular i animar l'assumpció de responsabilitatsAnimar, donar suport i emprendre accions de milloraEstablir prioritats en les activitats de milloraEstimular i fomentar la col·laboració dins de l'organització		Punts forts Àrees de millora	
Enfocament	Desplegament	Avaluació i revisió	Total

Avantatges:

- Fàcil de preparar.
- Permet la recollida dels punts forts i àrees de millora.
- S'aporten evidències (dades i fets) sobre els punts forts i àrees de millora.

Inconvenients:

- Precisió inferior (encara que comparable) al mètode de simulació de presentació al premi europeu.
- Perill de proporcionar només un resum parcial i individual de la situació de l'organització.

5.5 MÈTODE DE SIMULACIÓ DE PRESENTACIÓ AL PREMI

Este enfocament és en realitat una rèplica de la presentació al Premi Europeu a la Qualitat o algun dels premis nacionals o autonòmics semblants a este. Suposa redactar un document complet o una memòria de sol·licitud en la línia del Premi Europeu a la Qualitat.

Per a això, la direcció ha de nomenar un director del projecte, responsable de coordinar els treballs de redacció i donar coherència al document final. Cada membre de l'alta direcció ha d'agafar la propietat d'algun dels criteris del model, i ha de designar les persones responsables de recopilar la informació i redactar els capítols de la memòria amb els dits criteris.

El document final, una vegada aprovat per la direcció, haurà de ser avaluat per un equip d'avaluadors formats. El procés d'avaluació és semblant al que se segueix amb una candidatura al Premi Europeu a la Qualitat.

Una vegada l'equip avaluador ha puntuat la memòria i ha establert la relació de punts forts i àrees de millora, correspondrà a l'equip directiu definir els plans de millora i establir les prioritats entre estos, així com realitzar un seguiment periòdic dels dits plans.

Este enfocament és el més complet i sens dubte el més complex de tots, i requereix una organització amb un cert grau d'excel·lència en la seua gestió.

No obstant això, presenta alguns inconvenients. En primer lloc, la direcció pot delegar la redacció de la memòria en equips qualificats, i limitar així la seua participació. D'altra banda, hi ha el risc que la redacció de la memòria es convertisca en un exercici literari i que no reculla la realitat de l'organització. Finalment, este enfocament és el més laboriós i pot resultar excessiu per a algunes organitzacions, especialment si és la primera vegada que realitzen una autoavaluació.

Avantatges:

- Ajuda a la identificació de punts forts i àrees de millora.
- Facilita el seguiment de l'evolució de la gestió al llarg del temps (vehicle de comunicació cap a l'organització).
- Servix per a optar al segell i al premi europeu.
- Permet realitzar comparacions amb altres organitzacions.
- El procés de consens aporta objectivitat i credibilitat.

Inconvenients:

- La preparació de la memòria exigeix un gran esforç i dedicació.
- Es corre el risc de la no-implicació de la Direcció.

5.6 ANÀLISI COMPARATIU ENTRE MÈTODES

Una vegada exposades les diferents metodologies, és convenient analitzar-les sota diferents punts de vista. Esta anàlisi hauria de proporcionar la informació suficient perquè una organització trie el mètode que crega més convenient.

Abans que res cal tindre en compte que no s'obté el mateix resultat amb tots els mètodes exposats.

El nivell de profunditat en l'anàlisi de la gestió d'una organització que pot aconseguir-se amb un mètode o un altre varia enormement. Per exemple, per mitjà del mètode del formulari l'anàlisi és molt més profunda comparada amb el mètode del qüestionari.

Per un altre costat la facilitat, rapidesa i, per tant, la capacitat per a permetre que participe molta gent en l'autoavaluació varia també d'un a un altre. El mètode del qüestionari ofereix ací millors possibilitats comparat amb el mètode de simulació al premi, més lent i laboriós.

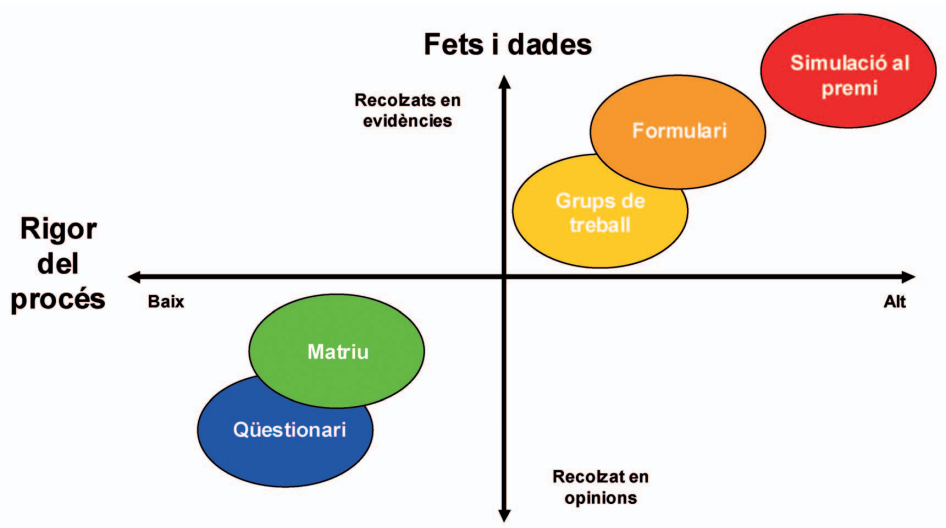
En el següent quadre es presenta una anàlisi comparativa dels diferents mètodes en relació a:

- Possibilitat de generar punts forts i àrees de millora.
- Precisió en la puntuació.
- Necessitat de conèixer el model per part dels avaluadors.
- Necessitat de disposar d'avaluadors formats o facilitadors segons el cas.
- Nivell de recursos emprat durant l'avaluació (sobretot el recurs temps).

	P. forts i A. millora	Precisió de la puntuació	Coneixement del model	Necessitat d'avaluadors formats?	Recursos necessaris
Qüestionari	NO	BAIX	NO	NO	BAIX - MITJÀ
Matriu	NO	BAIX	NO	NO	BAIX - MITJÀ
Reunió de treball	sí	MITJÀ	sí	FACILITADOR	MITJÀ
Formulari	sí	MITJÀ	sí	sí	BAIX - MITJÀ
Simulació premi	sí	ALT	sí	sí	ALT

Una altra manera d'analitzar els diferents mètodes es pot realitzar valorant el rigor del procés i la utilització de fets o opinions a l'hora d'identificar els punts forts i les àrees de millora.

Com es pot observar els mètodes del qüestionari i la matriu són els que menys rigorosos són en el seu procés d'anàlisi i els que més basen en opinions i no en fets les conclusions obtingudes en l'autoavaluació.



6. L'AUTOAVALUACIÓ AMB FORMULARIS I REUNIONS DE TREBALL

De les diferents metodologies que EFQM proposa per a realitzar una autoavaluació, n'hi ha dos que unides permeten aprofitar tots els avantatges que ofereixen de manera separada. Es tracta del mètode dels formularis unit amb el mètode de la reunió de treball.

Realitzar l'autoavaluació d'esta manera, permet obtenir els beneficis següents:

- Permet la recollida dels punts forts i àrees de millora.
- L'autoavaluació es basa en l'aportació d'evidències (dades i fets) sobre els punts forts i àrees de millora.
- Ajuda a la comprensió del model per la direcció i reforça el compromís d'implantació.
- La discussió i el consens creen una visió comuna de la situació de l'organització.
- Ajuda a difondre un llenguatge comú "de la qualitat" entre els membres de l'organització.
- Permet participar a gran quantitat de persones.
- La profunditat de l'anàlisi és molt elevada.
- Divideix el treball d'avaluació en equips, cosa que permet no sobrecarregar de treball el personal de l'organització.
- Permet posar en comú diferents punts de vista i consensuar idees.

Té un possible desavantatge respecte a altres mètodes que aprofundixen menys en l'anàlisi, però que són més senzills en la seua utilització: sol requerir un mínim de formació dels equips avaluadors.

A continuació, es descriu el procés que s'ha de seguir per a realitzar una autoavaluació utilitzant formularis i reunions de treball.

6.1 ELABORAR ELS FORMULARIS

El primer pas de tots consistix a elaborar el formulari per a analitzar els agents i el formulari per a analitzar els resultats. Com es mostra en els exemples posteriors, hauríem de disposar d'espai per a incloure:

- El títol del criteri i la seua descripció.
- El títol del subcriteri que cal analitzar i la seua descripció.
- Les àrees a valorar: espai reservat per a incloure els exemples que el mateix model EFQM proposa per a ser analitzats en cada subcriteri. En este apartat pot ser molt recomanable incloure també els exemples de pràctiques de gestió que incloem en esta guia (en el cas dels agents).
- Punts forts i àrees de millora: espai reservat per a redactar els punts forts i/o àrees de millora identificats.
- Zona de puntuació: espai reservat per a indicar la puntuació que es considera oportuna per al subcriteri analitzat. Per als subcriteris agents hi haurà un espai reservat per a puntuar l'enfocament, desplegament, avaluació i revisió,

i el total. Per als subcriteris de resultats l'espai permetrà puntuar les tendències, els objectius, les comparacions, les causes, l'àmbit d'aplicació i el total.

A continuació es mostren dos exemples de formularis. El primer per a un subcriteri agent i el segon per a un subcriteri de resultats.

6.2 DEFINIR ELS EQUIPS D'AUTOAVALUACIÓ

Criteri 1: Lideratge De quina manera els líders desenvolupen i faciliten la consecució de la missió i la visió, desenvolupen els valors per aconseguir l'èxit a llarg termini i implanten tot això en l'organització mitjançant les accions i els comportaments adequats, i s'impliquen personalment a assegurar que el sistema de gestió de l'organització es desenvolupa i s'implanta			
Subcriteri 1a Desenvolupament de la missió, visió i valors per part dels líders, que actuen com a model de referència dins d'una cultura d'excel·lència			
Àrees a valorar <ul style="list-style-type: none">Desenvolupar la missió i la visió de l'organitzacióDesenvolupar, actuant com a model de referència, els principis ètics i valors de l'organitzacióRevisar i millorar l'efectivitat del seu propi lideratgeImplicar-se activament i personalment en les activitats de milloraEstimular i animar l'assumpció de responsabilitatsAnimar, donar suport i emprendre accions de milloraEstablir prioritats en les activitats de milloraEstimular i fomentar la col·laboració dins de l'organització		Punts forts Àrees de millora	
Enfocament	Desplegament	Avaluació i revisió	Total

Criteri 6: Resultats en els clients Les organitzacions excel·lents mesuren de manera exhaustiva i aconseguixen resultats excel·lents pel que fa als seus clients					
Subcriteri 6a Estes mesures fan referència a la percepció que tenen els clients de l'organització (enquestes, grups focals, classificacions de proveïdors, felicitacions i queixes)					
Àrees a valorar <div><div>L'IMATGE GENERAL<ul style="list-style-type: none">AccessibilitatComunicacióFlexibilitatComportament proactiuCapacitat de respostaComparació amb competència</div><div>PRODUCTES I/O SERVICIS<ul style="list-style-type: none">QualitatValor afegitFiabilitatInnovació en el producte i/o serveiCaracterístiques de l'entregaPerfil mediambiental</div><div>VENDA I SERVICI POSTVENDA<ul style="list-style-type: none">Capacitat i conducta de les persones de l'organitzacióAssessorament i suportPublicacions i documentació per als clientsTractament de queixes i reclamacionsFormació o informació sobre el producteTemps de respostaSuport tècnic</div><div>FIDELITAT<ul style="list-style-type: none">Intenció de continuar la relació amb l'organitzacióVoluntat d'ampliar la relació amb l'organització utilitzant uns altres productes i/o serveis d'estaVoluntat de recomanar l'organització</div></div>			Punts forts Àrees de millora		
Tendències	Objectius	Comparacions	Causas	Àmbit d'aplicació	Total

6.2 DEFINIR ELS EQUIPS D'AUTOAVALUACIÓ

Una vegada elaborats els formularis, haurem de definir els diferents equips d'avaluació. A continuació presentem algunes recomanacions respecte d'això:

- La regla bàsica és: l'equip que avalue un criteri o subcriteri ha de tindre informació sobre el que ocorre amb este en l'organització. Per exemple: l'equip que avalue el criteri 3 (persones) haurà de tindre informació sobre la gestió dels recursos humans en la seua organització. O l'equip que avalue el criteri 2 (política i estratègia) haurà de tindre informació sobre com es gestionen els plans estratègics d'esta.
- És recomanable que els equips estiguen formats almenys per tres persones com a mínim i cinc o sis com a màxim.
- A l'equip que avalue un criteri agent determinat, és convenient assignar-li l'avaluació del criteri resultat que es corresponga amb eixe agent. És a dir, si avaluem el criteri 3 (persones), haurem d'avaluar també el criteri 7 (resultats en les persones). D'esta manera l'equip analitzarà com es planifiquen, es realitzen i es mesuren les coses, però també quins resultats s'obten amb estes.
- Com podem intuir, no cal que un equip avalue tot els criteris del model, sinó la part que li ha sigut assignada. Això sí, entre tots els equips, no hauria de quedar-se cap criteri del model sense avaluar.
- Mantindre una reunió de llançament amb els equips en la qual se'ls entregara el material i se'ls indicaran els terminis d'entrega de les seues conclusions. És habitual deixar un període de dos setmanes perquè cada membre de l'equip realitze la seua autoavaluació individual.

6.3 REALITZAR L'AUTOAVALUACIÓ INDIVIDUAL

El primer treball de l'equip consistix en el fet que cada un dels seus membres realitze una reflexió individual utilitzant els formularis subministrats. Esta avaluació individual ha de concloure amb la definició dels punts forts, àrees de millora i puntuació que es consideren oportuns. Per a realitzar l'autoavaluació individual no sols haurà d'utilitzar-se el full del formulari. La matriu REDER ha d'acompanyar en tot moment l'avaluador com a guió d'anàlisi i identificació de punts forts i àrees de millora.

6.4 IDENTIFICAR PUNTS FORTS I ÀREES DE MILLORA

La identificació de punts forts i àrees de millora en els criteris agents facilitadors i en els resultats és el gran objectiu de l'autoavaluació de qualsevol organització.

A continuació es descriuen els passos que s'han de seguir en el procés d'anàlisi d'un subcriteri agent facilitador (de l'1 al 5). Este procés ens ha d'ajudar a identificar punts forts i àrees de millora.

1. Llegir el subcriteri que es pretén analitzar i identificar clarament de què es tracta. Tot el personal implicat en l'anàlisi d'un subcriteri ha de tindre clar què

2. Llegir el que el model ens proposa com a exemples de desenrotllament o àrees a valorar (significa el mateix) del subcriteri analitzat. És recomanable, al seu torn, tindre en compte les pràctiques de gestió que en esta guia mencionem com a exemples pràctics dels conceptes esmentats pel text original del model. De vegades, els textos del model poden dificultar a l'equip d'avaluació la comprensió o provocar una interpretació errònia.

3. Identificar la realització o aplicació en la nostra organització (punt fort) o la no-realització i no-aplicació (àrea de millora) de pràctiques de gestió que poden donar resposta als exemples que proposa el model. En esta guia, per a facilitar la comprensió dels dits exemples, mencionem diverses pràctiques de gestió que poden ser utilitzades per una organització per a donar resposta al model. Però recordem que el model no és prescriptiu i se li pot donar resposta de moltes maneres diferents.

4. Redactar el punt fort o àrea de millora, segons es tracte. Per a la redacció de punts forts i àrees de millora, cal seguir les recomanacions que més avant exposem.

5. En arribar a este punt, podem tindre ja identificades prou àrees de millora. Estes àrees de millora ens indiquen només si la nostra organització realitza o no determinades pràctiques de gestió que donen resposta als conceptes proposats pel model. Recordem que per a avaluar amb profunditat la gestió en la nostra organització, no sols hem d'analitzar si fem o no quelcom. També hem d'analitzar si ho fem de manera sistemàtica, si ho planifiquem o no, si ho mesurem o no, i si ho millorem o no, i revisar els resultats d'eixe mesurament. Per tant, per a qualsevol pràctica de gestió que identifiquem en la nostra organització haurem de continuar analitzant el següent:

- El grau de planificació de la pràctica identificada, i el seu grau d'integració amb altres pràctiques. Es tracta, doncs, d'avaluar el seu enfocament.
- El sistema de seguiment i/o mesurament de la mencionada pràctica de gestió. Es tracta llavors d'analitzar el sistema d'avaluació d'esta.
- La capacitat de millora de la pràctica de gestió, fruit de l'anàlisi de les dades del seu seguiment i mesuraments efectuats.

D'esta manera, avaluem la capacitat de la nostra organització per a aprendre i millorar fruit de la revisió dels resultats obtinguts.

6. Revisió final: una vegada finalitzades totes estes reflexions, és recomanable revisar el full REDER d'agents facilitadors en cada un dels seus apartats per a verificar si hem identificat millores sobre planificació, execució, revisió i millora (PDCA).

Vist d'una altra manera, per a valorar els agents haurem de preguntar-nos:

- Què fem (o no fem) per a donar resposta al criteri avaluat?
- Tenim definits processos per al que fem?
- S'integra el que fem amb altres àrees de la nostra organització?
- Realitzem el procés tal com està planificat? Ho fem sistemàticament?
- Mesurem els resultats del que fem?
- Aprenem analitzant estos mesuraments i millorem el que fem fruit d'això?

A continuació es descriu el procés que s'ha de seguir per a identificar punts forts i àrees de millora en els resultats:

- Llegir els resultats proposats pel model en el subcriteri que analitzem.
- Esbrinar amb quins resultats (indicadors) compta l'organització per a mesurar les pràctiques de gestió relacionades amb el subcriteri analitzat.
- Per a estos resultats (indicadors) existents, definir punts forts i àrees de millora referents a les seues tendències, objectius i comparacions.
- Així mateix, definir punts forts i àrees de millora per a les causes que provoquen estos resultats (claredat en estes) i àmbit d'aplicació (segmentació dels resultats).
- Esbrinar amb quins resultats (indicadors) no compta l'organització per a mesurar les pràctiques de gestió relacionades amb el subcriteri analitzat. Si decidim que hauria d'haver este tipus d'indicadors, incloure'ls com a àrea de millora.

Vist d'una altra manera, per a valorar els resultats haurem de preguntar-nos:

- Quins indicadors utilitzem i quins no?
- Hi ha tendències positives per als indicadors actuals? Són de més de tres anys?
- Tenen objectius assignats? Es complixen?
- Es comparen? Són millors que els de la competència?
- Els processos que els provoquen estan clars i identificats?
- Són suficients per a mesurar el que fem? Se segmenten?

Recomanacions per a la redacció:

- Redactar fets i no opinions. Evitar utilitzar adjectius en la redacció. Evitar juís de valor: bo, roïn, eficaç, correcte, erroni, etc.
- Tota afirmació ha d'anar acompanyada de la seua justificació per mitjà de fets i no d'opinions. Aportar dades i evidències (ni de molt necessàriament documentals) sobre els punts forts i àrees de millora.
- No valorar els comportaments, actituds o activitats de les persones, sinó les pràctiques de gestió de la nostra organització.
- Avaluar el subcriteri assignat. No avaluar aspectes que s'inclouen en altres subcriteris quan estem avaluant-lo.
- Al redactar l'àrea de millora, no descriure la solució a emprendre per a solucionar-la.

- Intentar que la descripció de la millora se centre en temes concrets i no molt generals o abstractes.
- Verificar que les informacions que s'inclouen són fets reals i verídics.
- Redactar frases comprensibles i lògiques.
- Redactar les frases de la manera més breu i concisa possible, respectant sempre la seua correcta comprensió.
- Per a valorar resultats centrar-se a valorar les seues tendències, objectius, comparacions, causes i àmbit d'aplicació.

A continuació s'inclou un exemple de redacció de punts forts i àrees de millora del subcriteri 3b. Identificació, desenrotllament i manteniment del coneixement i la capacitat de les persones de l'organització.

Punts forts:

- Hi ha una descripció de llocs de treball, funcions i responsabilitats que es realitza segons un procés definit.
- Es revisen i actualitzen les descripcions de les funcions i llocs de treball segons el que estableix el procediment.
- Es realitza un pla de formació.
- El pla de formació recull les necessitats de les diferents àrees i equips de treball.
- Es mesura l'eficàcia a nivell individual i personal de les accions formatives.
- S'ha definit un procés per a avaluar els objectius tant individuals com d'àrees que es fixen en els plans de desenrotllament del centre.

Àrees de millora:

- No s'ha definit cap mètode per a avaluar l'eficàcia del pla de formació anual a nivell global.
- Les descripcions de funcions no inclouen les competències del personal necessàries per a l'exercici del lloc.
- No s'ha definit un procés per a realitzar l'avaluació de competències del personal del centre.
- No es té en compte la formació del personal acabat d'incorporar en l'organització.
- No s'ha definit el procés d'acollida del personal acabat d'incorporar.
- No s'han dissenyat plans o itineraris de promoció o carrera.
- No s'han establert mètodes per a mesurar l'eficàcia del procés d'avaluació d'objectius individuals i d'àrea.

A continuació s'inclou un exemple de redacció de punts forts i àrees de millora del subcriteri 7a. Resultats en les persones.

Punts forts:

- Es realitza una enquesta de satisfacció per al personal en la qual es pregunta per temes com: satisfacció amb les condicions del treball, desenrotllament professional, formació i sistemes de reconeixement.

- Les tendències són positives en el 75% dels casos.
- Es tenen objectius assignats per al 20% d'indicadors obtinguts amb l'enquesta.

Àrees de millora:

- Les tendències són negatives en el 25% dels indicadors disponibles.
- No hi ha objectius assignats per al 80% dels indicadors obtinguts en l'enquesta.
- No es mesuren qüestions com la satisfacció del personal amb el funcionament dels grups de millora.
- No es mesuren qüestions relacionades amb la comunicació interna.
- No es comparen els resultats obtinguts.
- No se segmenten els resultats obtinguts en l'enquesta de personal tenint en compte els diferents grups professionals de l'organització.

6.5 PUNTUAR AGENTS FACILITADORS I RESULTATS

La puntuació en un procés d'autoavaluació té una regla bàsica que en tot moment s'ha de complir: es puntua sempre després d'haver identificat els punts forts i àrees de millora.

Intentar puntuar abans d'identificar els mencionats punts forts i àrees de millora no és més que un exercici d'intuïció massa subjectiu, que no porta a cap conclusió fonamentada en la realitat. Per això la puntuació per mitjà de qüestionari no és del tot realista.

El procés de puntuació, per a ser coherent i no desviar-se massa de la realitat, podria ser realitzat seguint els passos següents. En tot cas, sempre haurien d'utilitzar-se les matrius de puntuació per a agents i resultats.

Puntuar agents facilitadors:

Abans de descriure els passos que s'han de seguir, és important assenyalar que el procés de puntuació ha de realitzar-se de manera separada per a cada un dels conceptes següents: sòlidament fonamentat, integrat, implantat, sistemàtic, mesurament, aprenentatge i millora. Són els conceptes en què el model dividix l'enfocament, desplegament, avaluació i revisió. Al final de les puntuacions individuals, es donarà una puntuació global per a l'enfocament, una per al desplegament i una altra per a l'avaluació i revisió. És important assenyalar també que estes puntuacions no necessàriament han de ser la mitjana de les puntuacions individuals que les formen. De vegades, sobretot quan apareixen puntuacions molt baixes i molt altes al mateix temps, és convenient corregir estes a la baixa. Més avant posarem un exemple. Per a finalitzar, i només després d'obtindre estes tres puntuacions sobre l'enfocament, desplegament i l'avaluació i revisió, és quan calcularem la puntuació total (una vegada més, cal evitar les mitjanes com a solució final a la puntuació i aplicar el sentit comú).

Finalment, cal afegir que les puntuacions en EFQM se solen realitzar amb múltiples de 5. "Afinar més" no sol aportar cap matís rellevant als objectius que perseguiu amb l'autoavaluació.

- 1- Revisar els punts forts i àrees de millora identificats per al subcriteri analitzat.
- 2- En primer lloc escollir la caixa de la matriu que continga el concepte que millor descriga la relació entre punts forts i àrees de millora que tenim. Disposem de cinc possibilitats, des de "sense evidència" fins a "evidència total", (encara que també apareix des "d'implantat en $\frac{1}{4}$ de les àrees" fins a "implantat en totes les àrees"). Per exemple, és evident que si tenim moltes i importants àrees de millora i pocs punts forts, triarem la caixa que indica "sense evidència". Però si en la mateixa situació disposem d'alguns punts forts, podrem tal vegada situar-nos en la caixa "alguna evidència". És important destacar que s'ha de començar a puntuar elegint una de les cinc caixes que proposa el model. Triar entre cinc caixes és més senzill que elegir entre 100. Triar entre cinc conceptes és més senzill que triar entre 100 números.
- 3- Una vegada seleccionada la caixa adequada, cal situar-se en el valor central d'esta. En este moment, cal decidir si, segons els punts forts i les àrees de millora disponibles, hem de triar el valor central o corregir-lo cap amunt o cap avall. Eixa serà la puntuació definitiva obtinguda.
- 4- Una vegada obtinguda la puntuació individual dels conceptes que componen, l'enfocament, el desplegament i l'avaluació i revisió, haurem de decidir la puntuació global de cada un d'estos tres. Recordem que no és una qüestió necessàriament de mitjanes. Sobretot si tenim puntuacions molt dispars entre si. Per exemple, pot donar-se el cas que "implantat" estiga puntuat amb un 65 i "sistemàtic" amb un 15. Una puntuació mitjana de 40 no seria del tot correcta per a puntuar el desplegament, s'hauria de donar una certa importància al fet que aparega una puntuació tan baixa com és el 15. Tal vegada en este cas una puntuació de 30 o 35 podria ser adequada. En tot cas, cal valorar sempre la situació concreta que es puntua.
- 5- Decidir la puntuació total. Esta s'obtindrà valorant les puntuacions obtingudes en l'enfocament, desplegament i en l'avaluació i revisió. Evitar la utilització de les mitjanes amb massa facilitat, també és aplicable en este moment.

Elements	Atributs	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %
Enfocament	Sòlidament fonamentat: - L'enfocament té una lògica clara - L'enfocament ha definit els processos - L'enfocament se centra en les necessitats dels grups d'interès	Sense evidència o anecdòtica	Alguna evidència	Evidència	Evidència clara	Evidència Total
	Integrat: - L'enfocament dona suport a la política i estratègia - L'enfocament està vinculat a uns altres enfocaments si és procedent	Sense evidència o anecdòtica	Alguna evidència	Evidència	Evidència clara	Evidència Total
	Total	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
Elements	Atributs	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %
Desplegament	Implantat: - L'enfocament està implantat	Sense evidència o anecdòtica	Implantat en ¼ de les àrees rellevants	Implantat en ½ de les àrees rellevants	Implantat en ¾ de les àrees rellevants	Implantat en totes les àrees rellevants
	Sistemàtic: - L'enfocament està desplegat de manera estructurada, i el mètode utilitzat per al desplegament s'ha planificat i executat de manera coherent	Sense evidència o anecdòtica	Alguna evidència	Evidència	Evidència clara	Evidència Total
	Total	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
Elements	Atributs	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %
Avaluació i revisió	Mesurament: - Es mesura regularment l'eficàcia de l'enfocament i desplegament	Sense evidència o anecdòtica	Alguna evidència	Evidència	Evidència clara	Evidència Total
	Aprenentatge: - S'utilitza per a identificar pràctiques millors i oportunitats de millora	Sense evidència o anecdòtica	Alguna evidència	Evidència	Evidència clara	Evidència Total
	Millora: - Els mesuraments i activitats d'aprenentatge s'analicen i utilitzen per a identificar, establir prioritats, planificar i implantar	Sense evidència o anecdòtica	Alguna evidència	Evidència	Evidència clara	Evidència Total
	Total	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
Valoració total		0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100

Puntuar resultats:

La sistemàtica és la mateixa. El procés de puntuació ara ha de centrar-se a analitzar els indicadors disponibles en relació a: les seues tendències, objectius, comparacions, causes i àmbit d'aplicació.

És important recordar que, quan avaluem resultats (indicadors), no estem valorant les activitats que els provoquen. Estem avaluant simplement i planerament un nombre i unes característiques molt concretes d'eixe nombre.

Elements	Atributs	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %
Resultats	Tendències: - Les tendències són positives i/o - El rendiment és bo i sostingut	Sense resultats o amb informació anecdòtica	Tendències positives i/o rendiment satisfactori en aproximadament ¼ dels resultats durant almenys tres anys	Tendències positives i/o rendiment satisfactori en aproximadament ½ dels resultats durant almenys tres anys	Tendències positives i/o rendiment satisfactori en aproximadament ¾ dels resultats durant almenys tres anys	Tendències positives i/o rendiment satisfactori en tots els resultats durant almenys tres anys
	Objectius: - Els objectius s'aconsegueixen - Els objectius són adequats	Sense resultats o amb informació anecdòtica	Aconseguits i adequats en aproximadament ¼ dels resultats	Aconseguits i adequats en aproximadament ½ dels resultats	Aconseguits i adequats en aproximadament ¾ dels resultats	Aconseguits i adequats en tots els resultats
	Comparacions: - Els resultats són bons si els comparem amb uns altres - Els resultats són bons comparats amb el reconegut com "el millor"	Sense resultats o amb informació anecdòtica	Comparacions favorables en aproximadament ¼ dels resultats	Comparacions favorables en aproximadament ½ dels resultats	Comparacions favorables en aproximadament ¾ dels resultats	Comparacions favorables en tots els resultats
	Causes: - Els resultats són conseqüència de l'enfocament	Sense resultats o amb informació anecdòtica	La relació causa/efecte és visible en aproximadament ¼ dels resultats	La relació causa/efecte és visible en aproximadament ½ dels resultats	La relació causa/efecte és visible en aproximadament ¾ dels resultats	La relació causa/efecte és visible en tots els resultats
	Total	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
Abast	Atributs	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %
	Àmbit d'aplicació: - Els resultats comprenen les àrees rellevants - Els resultats se segmenten adequadament, p. ex. per client, tipus de producte o servei, àrea geogràfica	Sense resultats o amb informació anecdòtica	Els resultats inclouen ¼ de les àrees rellevants	Els resultats inclouen ½ de les àrees rellevants	Els resultats inclouen ¾ de les àrees rellevants	Els resultats inclouen totes les àrees i activitats rellevants
	Total	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
Valoració total		0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100

6.6 REALITZAR LES REUNIONS DE CONSENS

En finalitzar les avaluacions individuals es realitzarà una reunió de consens en què es debatran els punts forts, àrees de millora i puntuació, entre l'equip d'autoavaluació.

El gran avantatge de realitzar esta reunió és que l'equip descobrirà que cada membre aportarà matisos i reflexions diferents que enriqueiran l'anàlisi final obtinguda.

Durant la reunió, no podem oblidar que el nostre objectiu és precisament buscar consens en les anàlisis individuals. Per a això haurem de:

- Llegir totes les àrees de millora i punts forts, tant d'agents com de resultats.
- Permetre que tot el món aporte els seus punts forts i àrees de millora. No descartar-ne cap abans d'analitzar-lo per insignificant que parega.
- Consensuar àrees de millora i punts forts definitius. Revisar l'existència de dades i fets que els corroboren, i evitar opinions.
- Elaborar la puntuació definitiva.
- No discutir per diferències de puntuacions entre els avaluadors iguals o menors de 15 punts. En estos casos escollir ràpidament una puntuació que acontente a tots.
- En el cas de diferències de 20 o més punts en les puntuacions individuals, serà necessari tornar a revisar els punts forts i àrees de millora que les sustenten.
- Documentar els resultats en el full subministrat.

D'altra banda, sempre tindrem en compte que:

- Puntuar amb EFQM no és una ciència exacta.
- La percepció que les persones tenen de l'excel·lència difereix.
- La comprensió que les persones tenen dels criteris és diferent.
- La comprensió que les persones tenen del full REDER és diferent.

6.7 RESUM FINAL DE PUNTUACIONS

El càlcul de les puntuacions es durà a terme tenint en compte que la puntuació màxima que es pot obtenir en el Model Europeu d'Excel·lència és de 1.000 punts, distribuïts de la manera següent:

1. Lideratge (100 punts)
2. Política i estratègia (80 punts)
3. Desenrotllament de les persones (90 punts)
4. Recursos i associats (90 punts)
5. Clients (140 punts)
6. Resultats en els clients (200 punts)
7. Resultats en les persones (90 punts)
8. Resultats en societat (60 punts)
9. Resultats clau (110 punts)

A continuació es mostra la manera com han de ser calculades les puntuacions finals de cada criteri.

CRITERIS AGENTS

Criteri número	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%
Subcriteri	1a		2a		3a		4a		5a	
Subcriteri	1b		2b		3b		4b		5b	
Subcriteri	1c		2c		3c		4c		5c	
Subcriteri	1d		2d		3d		4d		5d	
Subcriteri	1e				3e		4e		5e	
Total		÷5		÷4		÷5		÷5		÷5
Puntuació										

Anotar les puntuacions de cada subcriteri.
 Sumar i dividir pel nombre de subcriteris.
 Eixa serà la puntuació definitiva per a un criteri.

CRITERIS RESULTATS

Criteri número	6	%		7	%		8	%		9	%	
Subcriteri	6a	x 0,75		7a	x 0,75		8a	x 0,25		9a	x 0,50	
Subcriteri	6b	x 0,25		7b	x 0,25		8b	x 0,75		9b	x 0,50	
Puntuació												

Anotar les puntuacions de cada subcriteri.
 Multiplicar pel seu pes percentual i sumar.
 Eixa serà la puntuació definitiva per a un criteri.

CÀLCUL DE LA PUNTUACIÓ TOTAL

Criteri	Puntuació %	Factor	Punts
1. Lideratge		x 1.0	
2. Política i estratègia		x 0.8	
3. Gestió del personal		x 0.9	
4. Recursos		x 0.9	
5. Processos		x 1.4	
6. Satisfacció del client		x 2.0	
7. Satisfacció del personal		x 0.9	
8. Impacte en la societat		x 0.6	
9. Resultats empresarials		x 1.5	
Total punts			

Anotar la valoració assignada a cada criteri.
 Multiplicar cada valoració pel seu factor per a obtenir els punts parcials.
 Sumar els punts parcials de cada criteri per a obtenir la puntuació final.

7. ELABORAR EL PLA DE MILLORA

Una vegada finalitzades totes les reunions de consens, és important que algú recopile en un informe totes les conclusions definitives. El més habitual és presentar un dossier en què s'inclouen els punts forts, àrees de millora i puntuació per a cada un dels subcriteris.

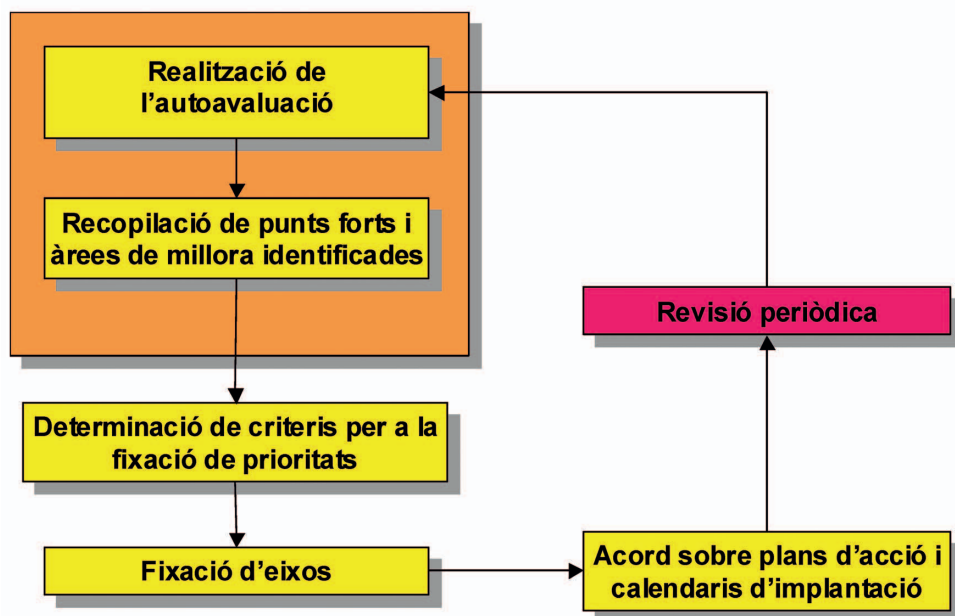
A més, se sol incloure un gràfic amb la puntuació obtinguda per cada un dels criteris.

Realitzar l'autoavaluació permetrà a l'organització descobrir un nombre important d'accions de millora. No obstant això, no cal perdre de vista que l'objectiu de l'autoavaluació no acaba ací. L'objectiu és millorar. Descobrir millores, però no portar-les a la pràctica ens deixa en el mateix lloc en què estàvem.

Esta situació és la que provoca que moltes organitzacions abandonen la utilització del model d'excel·lència. Les expectatives plantejades en un principi es veuen truncades davant de la impossibilitat de realitzar les millores identificades.

Tal vegada, un dels problemes de les organitzacions per a implantar les millores siga la metodologia emprada per a este fi. En este bloc presentarem una metodologia lògica i simple. Una metodologia que pot facilitar el camí però que, això sí, mai no pot suplir la verdadera força impulsora d'esta, la implicació de la direcció.

El gràfic següent resumix el procés que s'ha de seguir per a implantar les millores identificades:



Una vegada realitzada l'autoavaluació i recopilats els punts forts i àrees de millora, el primer pas a realitzar consistirà en la determinació dels criteris per a prioritzar esta última.

Per a seleccionar els criteris de priorització es poden tindre en compte els conceptes següents:

- FCE rellevants per a la nostra organització.
- Objectius estratègics.
- Resultats clau.
- Requisits de clients, empleats o societat.

A continuació, una vegada definits els criteris a utilitzar, es triaran les àrees de millora que més impacten en els criteris utilitzats.

Per a identificar-les, és convenient realitzar una taula que encreue les millores amb els diferents criteris. Amb esta taula es pot obtenir una puntuació que pot ajudar a decidir quines millores cal realitzar.

Acció	Impacte sobre l'organització	Capacitat per a implantar-la	Puntuació	Rànquing

La selecció de les àrees de millora es pot realitzar per mitjà de la utilització dels mencionats "eixos transversals". Concepte que la mateixa EFQM recomana i que expliquem en el capítol següent.

Ja triades les millores prioritàries, el següent pas consistirà a fer un calendari per a implantar-les. En este moment, és imprescindible assignar un propietari o responsable de l'execució de cada una de les accions. Així mateix, és important establir la data prevista de la seua finalització.

Prioritat en el rànquing	Acció	Propietari	Data de Finalitzac.	Diagrama Gantt d'accions												Estat
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	

El següent pas consistirà en l'execució de l'acció de millora. És molt recomanable, que la mateixa acció de millora continue la sistemàtica vista fins ara. Haurà de definir com es realitza:

- L'enfocament i/o planificació de l'acció.
- El desplegament o implantació de l'acció.
- El mesurament de resultats de l'acció.
- L'avaluació i revisió de l'acció.

Definició de l'acció de millora		
Propietari	Data de finalització	
Prioritat en el rànquing	Criteri del model	
Estat actual	Roig ●	Ambre ● Verd ●

ENFOCAMENT Descripció de l'acció de millora i de les raons de la seua selecció	
---	--

DESPLEGAMENT Com es desplega l'enfocament?	
---	--

RESULTATS Quins resultats s'obtenen en el seu desplegament (terminis, abast, etc.)?	Comentaris
--	------------

AVALUACIÓ I REVISIÓ Com i quan s'avalua?	Comentaris
---	------------

Apareix una vegada més el cicle PDCA o REDER.

Finalment, totes les accions de millora seran tingudes en compte per al desenvolupament de la següent autoavaluació. En esta es verificarà la implantació d'estes i es detectaran noves accions que tornen a posar en marxa el procés descrit en este capítol.

8. AUTOAVALUACIÓ AMB EIXOS TRANSVERSALS

Les organitzacions que aborden autoavaluacions amb el model d'excel·lència de l'EFQM tenen com a objectiu la identificació d'àrees de millora en cada un dels nou criteris establits. Esta estructura que proposa el model pot dur-nos a la idea errònia que hem d'analitzar els nou criteris d'una manera independent o "de manera vertical". És a dir, analitzar cada criteri individualment sense tindre en compte les seues relacions amb els altres. No obstant això, la filosofia del model no és eixa.

Per mitjà d'una anàlisi ràpida de l'estructura del model, podem endevinar l'existència d'una primera lectura transversal o horitzontal òbvia entre els criteris agents i els criteris de resultats. Resulta fàcil comprendre que quan estem analitzant un criteri agent hem d'analitzar al mateix temps el seu criteri de resultats corresponent. Per exemple, quan analitzem el criteri 3 Persones, hem d'analitzar al mateix temps el criteri 7 Resultats en les persones. O quan analitzem el criteri 5 Processos, hem d'analitzar al mateix temps el criteri 6 Resultats en els clients i el 9b Indicadors clau (indicadors de processos, és clar).

D'altra banda, és lògic pensar que, com a organització, ens interessa conèixer i analitzar les interrelacions i/o influències que uns criteris tenen en altres. Per exemple, el fet que la meua organització planifique i desplegue en un criteri com el 2 Política i estratègia, de segur que influirà en el que també planifique i desplegue el criteri 5 Processos, o en el 3 Persones. De la mateixa manera, el fet que la meua organització planifique i desplegue en un criteri com el 3 Persones, influirà al seu torn en el fet que es planifique i desplegue en el criteri 5 Processos. I així successivament.

Esta lectura transversal ja no és tan òbvia com la primera (entre criteris agents i els seus resultats), però no per això deixa de ser una poderosa ferramenta que l'organització pot utilitzar a l'hora de definir relacions horitzontals. Inclús es pot (i cal) anar més enllà, i passar a identificar les relacions transversals que poden existir entre subcriteris del model. Per exemple, podem establir que el 1b Com els líders s'impliquen en el desenrotllament i millora del sistema de gestió, influïx i està relacionat per exemple amb el 3c Sistemes de participació del personal, i al seu torn amb el 5a Disseny del sistema de gestió, també amb el 5b Millora del sistema de gestió i amb el 5e Relacions amb els clients. A estes relacions entre subcriteris del model les denominarem "eixos transversals" o "eixos horitzontals".

La utilització dels eixos transversals ens permet analitzar conceptes rellevants per a la nostra organització utilitzant el model EFQM. Conceptes com la comunicació interna, la gestió i organització de processos, la convivència en el centre educatiu, l'orientació al client o la millora contínua, són susceptibles de ser analitzats de forma transversal amb el model.

És a dir, podem identificar quins criteris i subcriteris del model EFQM es relacionen amb el concepte escollit, realitzant una selecció horitzontal d'estos que començarà en el criteri número u, Lideratge i finalitzarà en el número nou

Resultats clau. Posem un exemple construint un eix transversal al qual denominarem "comunicació interna".

La pregunta que ens hem de fer serà: Quins criteris i subcriteris es relacionen amb l'eix "comunicació interna" al llarg de tot el model EFQM?

En l'exemple que mencionem, mostrem les respostes proposades i les causes de l'elecció d'estes.

Dins del criteri número u, Lideratge, l'eix "comunicació interna" es relaciona amb: 1d Els líders reforcen una cultura d'excel·lència entre les persones de l'organització.

Causa: en este subcriteri es parla de com els líders comuniquen personalment la missió, visió, valors, política i estratègia, plans, objectius i metes de l'organització a les persones que la integren.

Dins del criteri 2 Política i estratègia, l'eix "comunicació interna" es relaciona amb: 2d La política i estratègia es comunica i desplega per mitjà d'un esquema de processos clau.

Causa: en este subcriteri es parla de com es comuniquen diverses informacions, com ara l'esquema general de processos clau, els plans estratègics, els objectius i metes, o l'establiment dels sistemes d'informació i seguiment en tota l'organització per a analitzar les millores en els processos.

Dins del criteri 3 Persones, l'eix "comunicació interna" es relaciona amb: 3d Existència d'un diàleg entre les persones i l'organització.

Causa: en este subcriteri es parla de com s'identifiquen les necessitats d'informació de l'organització i s'establixen plans de comunicació interna que permeten organitzar els canals d'informació de la nostra organització.

Dins del criteri 4 Aliances i recursos, l'eix "comunicació interna" es relaciona amb: 4e Gestió de la informació i del coneixement.

Causa: en este subcriteri es parla de com s'identifiquen els requisits d'informació i coneixement de l'organització, es gestiona el coneixement en esta, es garanteix l'accés a la informació i la seguretat d'esta, etc.

Dins del criteri 5 Processos, l'eix "comunicació interna" es relaciona amb: 5b introducció de les millores necessàries en els processos per mitjà de la innovació, a fi de satisfer plenament clients i altres grups d'interés, generant cada vegada major valor.

Causa: en este subcriteri es parla de com es comuniquen els canvis introduïts en els processos a tots els grups d'interés pertinents.

El criteri 6 Resultats en els clients, no té una relació directa amb l'eix "comuni-

cació interna", perquè fa referència a mesuraments relacionats amb els clients i no a mesuraments relacionats amb la comunicació interna.

Dins del criteri 7 Resultats en les persones, l'eix "comunicació interna" es relaciona amb: 7a Mesures de percepció de les persones sobre la comunicació interna i 7b Indicadors de rendiment de la comunicació interna.

Causa: en este subcriteri s'establixen els indicadors que ens permeten realitzar el mesurament i el seguiment de la comunicació interna en la nostra organització. Per exemple: satisfacció amb la informació rebuda, satisfacció amb la rapidesa de la informació, nombre de peticions d'informació, temps mitjans de resposta, etc.

El criteri 8 Resultats en la societat, no té una relació directa amb l'eix "comunicació interna". Este criteri es referix als mesuraments que puc realitzar de l'impacte de la meua organització en la societat.

Dins del criteri 9 Resultats clau, l'eix "comunicació interna" es relaciona amb: 9b Indicadors clau de rendiment.

Causa: este subcriteri es referix al conjunt d'indicadors de resultats clau que l'organització tria per a controlar diferents aspectes de la seua gestió. Podria relacionar-se amb l'eix "comunicació interna" pel que fa als mesuraments relatius als sistemes d'informació i coneixement. Per exemple, mesuraments d'accessibilitat a la informació, integritat i seguretat de la informació, etc.

Per tant, l'eix "comunicació interna" estaria compost en este exemple pels subcriteris:

1d, 2d, 3d, 4e, 5b, 7a, 7b, 9b

Com veiem, hem aconseguit construir l'eix transversal de la "comunicació interna" en la nostra organització, que ens permetrà analitzar este concepte des de la perspectiva del lideratge, de la política i estratègia, de les persones, dels recursos, dels processos i dels seus resultats relacionats.

En altres paraules, podrem identificar les àrees de millora del lideratge en relació a l'eix comunicació interna, les àrees de millora de la nostra política i estratègia en relació a este eix, les àrees de millora en les persones, recursos, processos, i finalment, les àrees de millora en els resultats relacionats amb la comunicació interna.

Cada organització ha de dissenyar i crear els seus propis eixos horitzontals per a així poder analitzar-los. L'exemple presentat podria incloure més subcriteris del model (com són el 1e o el 4d), que també es relacionen amb l'eix "comunicació interna". Les característiques de cada organització i la seua situació real ajudaran a triar quins criteris i subcriteris són els que han de formar part de l'eix transversal analitzat.

Arribats a este punt, ja podem proporcionar una resposta a la pregunta següent: Què són els eixos horitzontals o transversals del model EFQM?

Són conceptes vitals per a una organització, que estan relacionats amb diversos criteris i subcriteris del model.

Com identificar eixos transversals?

Per a identificar els eixos transversals rellevants per a la nostra organització és recomanable seguir el següent procés.

- Seleccionar un equip de treball de 15 persones com a màxim encarregat d'identificar els eixos transversals rellevants per a l'organització.
- Definir els factors crítics d'èxit (FCE) de l'organització, tal com s'establix en la guia de planificació estratègica elaborada per l'IVAQE.
- Explicar al grup de treball el concepte d'eix transversal, tal com es troba definit en esta guia.
- Revisar informacions (si és que n'hi ha) relacionades amb: autoavaluacions realitzades, DAFO, informes de gestió o situació de l'organització. Esta informació té l'objectiu de plantejar al grup la situació real i actual de l'organització.
- Realitzar una pluja d'idees sobre els possibles eixos transversals. Durant esta pluja d'idees s'arreglaran el màxim nombre d'idees, sense importar-ne la qualitat.
- Filtrar idees aportades durant la pluja d'idees. No és estrany que el grup de treball identifique més de 25 o 30 eixos transversals durant la pluja d'idees. Necessitem realitzar un filtrat de les propostes eliminant, modificant o reforçant els eixos que considerem oportuns. Per a això és aconsellable escriure tots els eixos en una llista i anar marcant els que descartem. Podem realitzar diverses vegades este procés fins a aconseguir una llista d'eixos transversals manejable. És a dir, entre sis i deu eixos com a màxim.
- És recomanable que els eixos seleccionats complisquen amb les següents característiques:
 - No massa generals, com per exemple "satisfacció dels nostres clients". En este eix podrien veure's involucrats tots els criteris i subcriteris del model.
 - No massa concrets com "gestió de reclamacions". Parlem d'una cosa tan concreta que no tindria massa força una anàlisi global com la que es fa amb els eixos transversals.
 - En definitiva haurien de ser conceptes relacionats amb moltes àrees de l'organització.
- Per a finalitzar haurem de prioritzar els eixos transversals. Després de la selecció de sis a deu eixos definitius, hauríem de seleccionar aquells en què es requereix una actuació prioritària. Això implica identificar els eixos que major impacte causarien en la nostra organització si realitzàrem un pla de millora sobre estos. En definitiva és el mateix que identificar els eixos que major impacte causarien en els FCE. Per a això utilitzarem una taula que ens permeta encreuar els eixos amb els FCE.

Els eixos horitzontals poden ser utilitzats amb diferents finalitats en el context d'una autoavaluació EFQM.

- Realitzar una autoavaluació del concepte transversal seleccionat. Algunes organitzacions preferixen focalitzar les seues autoavaluacions en eixos transversals rellevants per a elles, en compte de fer-ne una autoavaluació completa i global. D'esta manera s'economitzen esforços i s'aprofundix en la identificació d'àrees de millora de l'eix transversal seleccionat.
- Definir un pla de millora. Els eixos transversals també poden ser utilitzats per a elaborar un pla de millora després de la realització d'una autoavaluació completa i global de l'organització. Quan es finalitza una autoavaluació, les organitzacions tenen un nombre elevat d'accions puntuals de millora identificades (unes més importants que altres). El dilema sorgix quan es plantegen per quina acció o accions de millora començar, quines deixar per al futur, quines accions provocaran un major benefici. Si l'organització té identificat i dissenyat un o més eixos transversals, li serà fàcil construir un pla de millora d'eixe eix, aprofitant el treball realitzat en l'autoavaluació global. Simplement haurà de seleccionar les àrees de millora identificades en l'autoavaluació que es relacionen amb els subcriteris de l'eix transversal construït.

Treballar amb eixos transversals pot resultar beneficiós per a l'organització perquè:

- Disminuïx els costos de temps i recursos de les autoavaluacions.
- Centra l'autoavaluació en els conceptes importants.
- Més profunditat i solidesa dels plans de millora.

A continuació es proporciona un exemple d'identificació i selecció d'eixos transversals:

En primer lloc se citen els FCE que l'equip de treball va seleccionar per a la seua organització:

- Bons resultats amb els alumnes (acadèmics / inserció laboral).
- Procés educatiu (ensenyança-aprenentatge) eficaç i eficient.
- Satisfacció del personal.
- Recursos òptims per a desenrotllar l'oferta educativa (plantilla, instal·lacions, econòmics).
- Bon clima escolar.
- Satisfacció de les famílies i els alumnes.

En segon lloc es menciona el resultat de la pluja d'idees realitzada per a identificar eixos transversals:

- Atenció a alumnes i famílies.
- Comunicació interna.
- Millora de processos.

- Relacions amb la societat (Administració, empreses, altres centres).
- *Benchmarking*.
- Infraestructura i mitjans.
- Imatge externa de l'organització.
- Gestió pressupostària del centre.
- Comunicació interna.
- Noves tecnologies.
- Responsabilitat social.
- Treball en equip.
- Implicació i participació.
- Innovació.
- Formació i desenrotllament del personal.
- Sistema de reconeixement i recompensa.
- Convivència.

A continuació es va procedir a la selecció dels eixos transversals més importants en eixe moment per a l'organització. El resultat va ser el següent:

- Atenció a alumnes i famílies.
- Comunicació interna.
- Millora de processos.
- Relacions amb la societat (Administració, empreses, altres centres).
- Infraestructura i mitjans.
- Implicació i participació.
- Formació i desenrotllament del personal.
- Convivència.

Una vegada seleccionats estos quatre, es va procedir a la seua priorització. Per a això es van utilitzar els Factors Crítics d'Èxit (FCE) definits anteriorment. Per mitjà d'una taula que permetia puntuar l'impacte de cada eix en els factors crítics i la seua possibilitat de realització, es va establir un rànquing preliminar que ajudava a concretar la decisió final.

Acció	Impacte sobre l'organització	Capacitat per a implantar-la	Puntuació	Rànquing
ATENCIÓ A ALUMNES I FAMÍLIES	7	3	21	2
COMUNICACIÓ INTERNA	5	3	15	4
MILLORA DELS PROCESSOS	9	2	18	3
RELACIONS AMB LA SOCIETAT	4	2	8	6
INFRAESTRUCTURES I MITJANS	8	1	8	6
IMPLICACIÓ I PARTICIPACIÓ	7	3	21	2
FORMACIÓ I DESENROTLLAMENT	6	2	12	5
CONVIVÈNCIA	9	3	27	1

Amb este rànquing, era més fàcil decidir quin eix transversal es treballaria en l'organització. La decisió es limitava ja només a tres:

- Atenció a alumnes i famílies.
- Implicació i participació.
- Convivència.

Dependrà de la situació real de l'organització i dels mitjans disponibles la realització d'un o més plans de millora centrats en els eixos transversals identificats.