

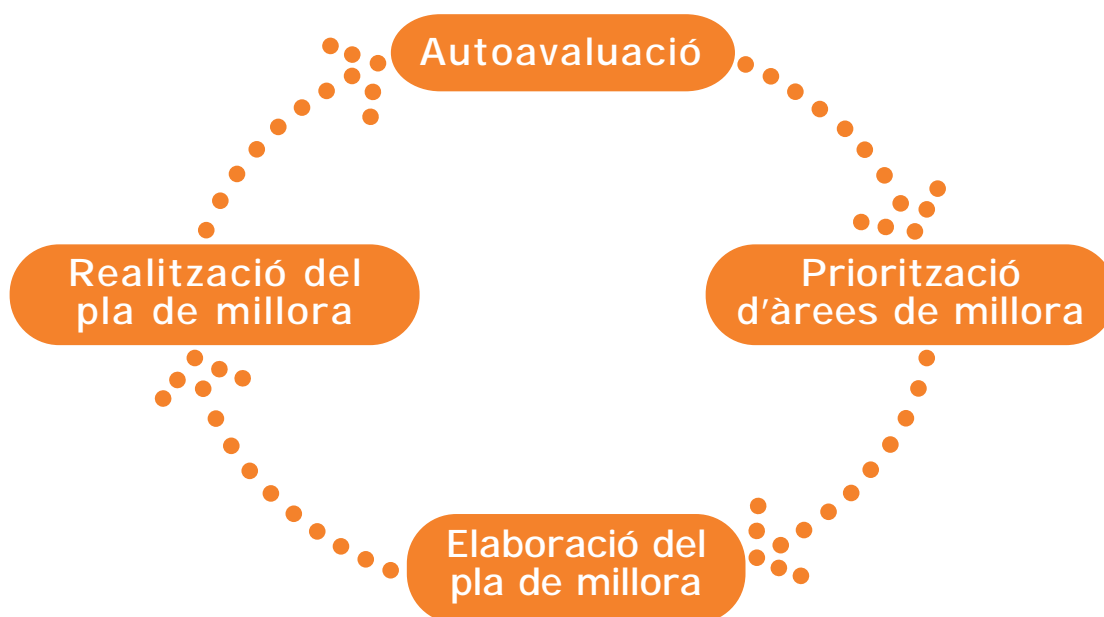
QÜESTIONARI
D' AUTOAVALUACIÓ

qüestionari

Q Ü E S T I O N A R I D ' A U T O A V A L U A C I Ó

coneix-te a tu mateix i seràs invencible

Sun Tzu



introducció

Aquest qüestionari d'autoavaluació ha estat elaborat conjuntament per la **Asociación Galega para a Calidade**, **Centre Català de la Qualitat**, **EUSKALIT – Fundación Vasca para la Calidad**, **Fundación Navarra para la Calidad**, **Fundación Valenciana de la Calidad** i **l'Institut Balear de Desenvolupament Industrial – IDI**.

Tots tenim com a principal missió la de contribuir a la millora de la qualitat en la gestió de les nostres comunitats amb criteris d'harmonització i sostenibilitat, posant especial èmfasi en les petites empreses que conformen el teixit empresarial.

1. propòsit

El propòsit d'aquest qüestionari, inspirat en el **Model d'Excel·lència EFQM (European Foundation for Quality Management)**, és servir com a eina a empreses i altres organitzacions que desitgin realitzar la seva autoavaluació.

L'autoavaluació és un examen global i sistemàtic de les formes de fer i dels resultats aconseguits per una organització, que li permeti identificar àrees de millora per al futur.

Aquest qüestionari permet realitzar l'autoavaluació d'una forma senzilla, enriquidora i pràctica. Existeixen altres formes de realitzar l'autoavaluació que requereixen una formació prèvia i una major dedicació de temps.

2. qui ha de realitzar l'autoavaluació

L'autoavaluació ha de ser realitzada per l'equip directiu.

Si bé aquest qüestionari és autoexplicatiu i no precisa aclaracions, cada organització ha de decidir la conveniència o no de que un assessor o facilitador aliè a l'equip directiu faci de moderador durant l'autoavaluació.

c3.ócom realitzar l'autoavaluació

- a) Cada membre de l'equip directiu haurà d'anar llegint les preguntes del qüestionari i escrivint a la columna de la dreta les àrees de millora de la seva empresa o organització que consideri oportunes.
- b) Es reunirà tot l'equip directiu i consensuarà les àrees de millora, i les debatrà a partir dels treballs individuals. Normalment es solen consensuar entre 15 i 50 àrees de millora.
- c) **ÉS FONAMENTAL** que l'equip directiu debati, prioritzï i seleccioni aquelles àrees de millora que afrontarà durant els mesos o l'any següent i planifiqui la seva actuació definint:

COM: Accions concretes a realitzar

QUI: Persones responsables de dur-la a terme

QUAN: Data en que haurà d'estar realitzada l'acció

PLA DE MILLORA			
ÀREA DE MILLORA	COM	QUI	QUAN

Aquest pla de millora haurà de ser revisat periòdicament per comprovar com s'està duent a terme. Per aquest motiu el millor és incorporar-lo al Pla Anual de Gestió i revisar-lo durant les sessions periòdiques i sistemàtiques establertes per l'organització per al seu seguiment.

Liderat

El Liderat fa referència al comportament de tots els líders per a guiar l'organització cap a l'Excel·lència en la Gestió. Es consideren líders totes aquelles persones que tenen responsabilitat sobre d'altres.

Els líders han d'assumir els canvis que implica un entorn incert i canviant:

- La internacionalització de l'economia i globalització dels mercats.
- L'establiment de nous models econòmics i socials.
- L'augment de les exigències de clients i consumidors.
- El creixement de la responsabilitat de les organitzacions empresarials amb la societat i el seu entorn.

La principal aportació del Liderat es reflecteix en la seva visió envers el futur i la seva actitud envers la feina, envers els demás i, fins i tot, envers ell mateix. En aquest sentit el líder es caracteritza per les següents actituds:

- Una visió a llarg termini.
- Estar obert al canvi i adaptar-s'hi.
- El seu compromís personal amb l'organització.
- Un esforç continu per tal que el personal s'impliqui amb l'organització.
- La seva exemplaritat en hàbits d'estudi, treball i accessibilitat.

aspectes per analitzar

Hem identificat qui son els líders de la nostra organització?

Han rebut formació en Qualitat Total?

Han desenvolupat i difonen la Missió, Visió i Valors o principis ètics?

Són coherents en el seu "dia a dia" amb el que difonen?

Imparteixen formació dins l'organització?

Són accessibles i escolten?

Animen a iniciar canvis i accions de millora?

Participen en els projectes de millora?

Reconeixen els esforços i assoliments de les persones?

Participen en activitats de millora amb clients i proveïdors?

Difonen la Qualitat Total fora de l'organització?

Revisen i milloren l'efectivitat del seu liderat?

Àrees de millora

estratègia i planificació

La correcta formulació de l'estratègia sol ser decisiva per a les organitzacions, incidint en el seu desenvolupament futur, i fins i tot en la seva supervivència. Per això és necessari:

1. Tenir en compte tota la informació rellevant. Haurem de contemplar les necessitats actuals i futures dels diferents grups d'interès —accionistes, clients, empleats, proveïdors estratègics, etc.— i una altra informació relativa a competidors, mercat, noves tecnologies, situació econòmica, etc.
2. Analitzar la informació, formular alternatives i decidir les accions a realitzar. Preferentment s'haurà de crear un equip constituït per les persones que més puguin aportar a aquest procés.
3. Comunicar l'estratègia i planificació a tota l'organització i implantar-la, establint objectius i plans a tots els nivells.
4. Revisar periòdicament els resultats que es van obtenint i estar atent als canvis que puguin produir-se en els grups d'interès i a l'entorn, per tal de procedir a actualitzar i millorar les estratègies i els plans.

aspectes per analitzar

Hem identificat els nostres "grups d'interès" i definit "qui", "com" i "quan" hi obtindrem informació?

Hem identificat altres fonts d'informació rellevant —competidors, noves tecnologies, etc.— i definit "qui", "com" i "quan" la obtindrem?

Hem definit com distribuir i analitzar aquesta informació?

Hem establert un procés de reflexió que produeixi com a resultat un document que reculli les nostres estratègies i plans?

Comuniquem les nostres estratègies i plans a tots els "grups d'interès" en la mesura que els puguin afectar?

Coneixen les persones de la nostra organització les estratègies i plans, com els afecten i quina ha de ser la seva aportació envers aquests ?

Fem un seguiment periòdic de la posada en pràctica de la nostra estratègia i plans?

Tenim mecanismes d'alerta en el cas que sorgeixin alteracions greus en els grups d'interès o a l'entorn?

Revisem i actualitzem periòdicament l'estratègia i els plans?

Àrees de millora

persones

L'organització ha de desenvolupar el potencial de totes les seves persones i aprofitar-lo per dur a terme de la manera més eficaç i eficient l'estratègia i plans que s'han establert.

Haurà d'involucrar i fer participants del projecte de l'organització a totes les seves persones i establir mecanismes que reforcin la comunicació i el diàleg, per així desenvolupar la capacitat de totes les persones de prendre decisions i assumir responsabilitats.

aspectes per analitzar

Les estratègies i plans que duem a terme per a les persones estan formulats a partir de l'Estratègia i Planificació global de l'organització?

Com realitzem la selecció de persones i el seu desenvolupament professional?

Com gestionem la seguretat i la salut laboral (prevenció de riscos laborals)?

Garantim la imparcialitat i la igualtat d'oportunitats en tots els aspectes relacionats amb l'ocupació?

Com desenvolupem les competències o capacitats de les nostres persones mitjançant els plans de formació, el treball en equip, els tutors interns i altres sistemes?

Com s'ajuda a les persones a aconseguir els objectius que tenen establerts, a millorar el seu compliment i com s'avaluen els seus assoliments?

Com estimulem la participació en activitats de millora?

Com estimulem a les persones a assumir responsabilitats i prendre decisions?

Com desenvolupem canals de comunicació formals i informals?

Com reconeixem els esforços i assoliments?

Àrees de millora

aliances i recursos

L'organització ha d'establir aliances externes que reforcin la seva estratègia i els seus plans. Així mateix ha de gestionar els recursos d'una forma eficaç i eficient en suport de l'estratègia i dels plans, i de l'eficaç funcionament del seus processos. D'entre aquests recursos s'han de considerar:

- Els recursos econòmics i financers
- Els edificis, equips i materials
- La tecnologia
- La informació i el coneixement

aspectes per analitzar

ALIANCES

Com s'identifiquen els aliats clau en línia amb l'Estratègia i els Plans?

Com s'estableixen les aliances per oferir un major valor afegit satisfacció als clients?

RECURSOS FINANCERS

Com alineem la nostra estratègia financera amb l'Estratègia i els plans globals de la nostra organització?

Com gestionem els riscos financers?

Com avaluem i decidim les inversions?

Com ens financem?

Com controlem els paràmetres financers a curt i llarg termini?

EDIFICIS, EQUIPS I MATERIALS

Com millorem l'ús d'edificis i instal·lacions i l'aprofitament dels equips?

Com gestionem les relacions amb els proveïdors i establím aliances amb ells quan es precís?

Com avaluem els productes i serveis dels nostres proveïdors?

Com optimitzem els inventaris i la rotació de materials?

Com conservem i reciclem els recursos no renovables, minimitzem les deixalles i cuidem l'impacte mediambiental dels materials?

Àrees de millora

aspectes per analitzar

TECNOLOGIA

Com identifiquem i avaluem les tecnologies rellevants noves i emergents?

Com introduïm noves tecnologies i explotem les ja existents?

Com protegim i explotem la nostra propietat intel·lectual i patents?

INFORMACIÓ I CONEIXEMENT

Com assegurem la recollida, anàlisi i distribució de la informació necessària perquè totes les persones disposin de la que precisen per realitzar la seva feina i prendre decisions?

Com garantim l'accessibilitat, seguretat i precisió de la informació?

Com adquirim, incrementem i utilitzem el coneixement a la nostra organització?

Àrees de millora

processos

Un procés és una seqüència d'activitats en les que intervenen persones, materials, energia i equipament d'una forma lògica per a produir un resultat planificat i desitjat. Un procés ha de tenir entrades (inputs) i sortides (outputs) mesurables i ha de ser adaptable al canvi.

Històricament, les empreses i altres organitzacions s'han gestionat per departaments o funcions diferenciades. Aquesta forma de gestionar prové de la posada en pràctica dels principis Tayloristes de divisió de la feina entre els responsables de planificar i definir (directius i quadres) i els encarregats d'executar les accions (la resta de les persones).

Alguns processos poden quedar continguts íntegrament dins d'una funció, però, avui en dia, la majoria dels processos són interfuncionals, la qual cosa vol dir que són persones i recursos físics de varis departaments els que han de participar per generar el producte o servei.

La "gestió de i per processos" millora la tradicional gestió funcional i fa més competents/competitives les organitzacions.

aspectes per analitzar

GESTIÓ PER PROCESSOS

Hem identificat els processos i subprocessos de la nostra organització, elaborant un "mapa de processos" amb ells?

Gestionem els processos, és a dir, hem nomenat propietaris, documentat els processos (segons normativa ISO 9000 o altres mètodes), establert els seus equips de millora, indicadors, objectius, etc.?

Hem identificat quins són els nostres processos clau a partir de la nostra estratègia i planificació?

Com introduïm i comuniquem els canvis i millores en els nostres processos i avaluem els resultats?

ORIENTACIÓ AL CLIENT

Com investiguem les necessitats actuals i futures dels nostres clients?

Com dissenyem i desenvolupem nous productes i serveis a partir d'elles?

Com adaptem i millorem els nostres processos a partir d'elles?

Com distribuïm els nostres productes i serveis?

Com atenem les queixes i reclamacions dels nostres clients?

Àrees de millora

resultats en els clients

Els clients són les persones o organitzacions a les quals van destinats els productes o serveis que generem.

Hem de mesurar quins assoliments aconseguim la nostra organització amb relació a les necessitats i expectatives dels seus clients. Per això hem d'utilitzar dos tipus de mesures:

1. Mesures de percepció

Es refereixen a la percepció que tenen els nostres clients sobre els nostres productes, serveis, tracte i atenció, etc. Es poden obtenir mitjançant enquestes, entrevistes estructurades o grups focals. En primer lloc hem de saber quins aspectes són significatius per als nostres clients i quina és la seva importància relativa i posteriorment contrastar la seva percepció.

2. Indicadors de rendiment

Són mesures internes que ens permeten supervisar, entendre, predir i millorar el nostre rendiment i anticipar-nos a la percepció dels nostres clients (temps de resposta, percentatge de defectes, costos en garantia, etc.)

aspectes per analitzar

Hem identificat tots els clients de la nostra organització?

Hem investigat i identificat quins són els aspectes significatius i la seva importància relativa per a aconseguir la satisfacció dels nostres clients?

Demaneu periòdicament la seva satisfacció als nostres clients mitjançant enquestes, entrevistes estructurades o grups focals?

Sabem com ens veuen en relació als nostres competidors?

Analitzem els resultats anteriors i les seves tendències, establim objectius i plans de millora i creem equips de millora?

Utilitzem comparacions externes per a identificar organitzacions més avançades que les nostres i aprenem d'elles?

Hem identificat "indicadors de rendiment" interns que ens donin informació que complementi l'anterior?

Analitzem els indicadors de rendiment i les seves tendències, establim objectius i plans de millora i ens comparem externament?

Àrees de millora



resultats

Hem de mesurar quins assoliments consegueix la nostra organització en relació a les seves persones. Per això hem d'utilitzar dos tipus de mesures:

1. Mesures de percepció

Es refereixen a la percepció que tenen les nostres persones sobre la nostra organització (comunicació, liderat, sou, instal·lacions i recursos, entorn de treball, etc.). La podem obtenir mitjançant enquestes, entrevistes estructurades o grups focals. En primer lloc hem d'investigar quins aspectes són significatius per a les nostres persones i quina és la seva importància relativa i posteriorment demanar-los la seva percepció.

2. Indicadors de rendiment

Són mesures internes que ens permeten supervisar, entendre, predir i millorar el nostre rendiment i anticipar-nos a la percepció de les nostres persones (participació, índex d'absentisme, queixes, rotació, etc.).

aspectes per analitzar

Hem investigat i identificat quins són els aspectes significatius i la seva importància relativa per a aconseguir la satisfacció de les nostres persones?

Demaneu periòdicament la seva satisfacció a les nostres persones mitjançant enquestes, entrevistes estructurades o grups focals?

Sabem com ens veuen en relació a altres organitzacions del nostre entorn?

Analitzem els resultats anteriors i les seves tendències, establim objectius i plans de millora i creem equips de millora?

Comuniquem els resultats a les nostres persones?

Utilitzem comparacions externes per a identificar organitzacions més avançades i aprendre d'elles?

Hem identificat "indicadors de rendiment" interns que ens donin informació que complementi l'anterior?

Analitzem els indicadors de rendiment, establim objectius i plans de millora i ens comparem externament?

Àrees de millora

resultats

Tota organització viu i s'interrelaciona en una comunitat a la qual haurà de contemplar com un o varis "grups d'interès" i tenir en compte les seves necessitats i expectatives a l'hora de formular la seva estratègia i els seus plans, així com per a gestionar els seus processos i recursos.

Periòdicament haurem d'avaluar fins a quin punt satisfem aquestes necessitats i expectatives de la societat, per la qual cosa podem utilitzar dos tipus de mesures:

1. Mesures de percepció

Les podem obtenir mitjançant enquestes, entrevistes estructurades o grups focals. Aquestes poden estar dirigides a col.lectius amplis o bé a persones destacades o "líders d'opinió" o a ambdós grups.

2. Indicadors de rendiment

Són mesures internes que ens permeten supervisar, entendre, predir i millorar el nostre rendiment i anticipar la percepció de la nostra societat (aparicions en premsa, suport a cultura i beneficència, involucració en temes mediambientals, etc).

aspectes per analitzar

Hem identificat quines són les necessitats i expectatives de la nostra comunitat o societat en relació a la nostra organització (impacte ecològic, reducció de residus i embalatges, sorolls, contaminació, obres socials, etc.)?

Hem establert una estratègia i uns plans al respecte?

Realitzem mesures de percepció de la nostra comunitat?

Utilitzem indicadors de rendiment?

Ens hem marcat uns objectius de millora i hem creat equips o nomenat responsables per això?

Comparem els resultats anteriors amb els d'altres organitzacions més avançades que la nostra i aprenem d'elles?

Àrees de millora

resultats clau

Els resultats de l'organització estan relacionats amb allò que l'organització ha determinat com a assoliments essencials i mesurables per al seu èxit a curt termini com per a aconseguir la seva estratègia a llarg termini.

Els resultats de l'organització són mesures de l'eficàcia i l'eficiència en la prestació de serveis i la consecució de metes i objectius.

Aquestes mesures són tan financeres com no financeres. Moltes d'aquestes mesures estaran directament relacionades amb l'estratègia i amb els processos clau. Poden ser de dos tipus:

1. Resultats clau del rendiment de l'organització.

Poden fer referència a:

- Resultats econòmics i financers com vendes, marges, beneficis, dividends, etc.
- Resultats no econòmics com quota de mercat, nous productes, etc.

2. Indicadors clau.

Són les mesures operatives que ens permeten supervisar, entendre, predir i millorar els probables resultats clau. Poden fer referència a elements dels nostres processos i dels nostres recursos, com per exemple:

- Processos: rendiment, temps de cicle, productivitat
- Economia i finances: rendiment d'actius, depreciacions...
- Materials: índex de defectes, rotació...

aspectes per analitzar

Hem definit quines són les mesures dels resultats clau de la nostra organització, en línia amb la nostra estratègia i els nostres plans?

Hem definit quins són els Indicadors clau?

Els Resultats clau i els Indicadors clau estan consensuats, al menys, a nivell de l'equip directiu?

Realitzem un seguiment periòdic d'aquests Resultats i Indicadors, avaluem les seves tendències i establim objectius i plans de millora?

Utilitzem comparacions externes per a identificar organitzacions més avançades que la nostra i aprenem d'elles?

Àrees de millora

PER A MÉS INFORMACIÓ



**ASOCIACIÓN
GALEGA
PARA A CALIDADE**

Asociación Galega para a Calidade
Seu Central
Ponferrada, 11 2º-B
15707 Santiago de Compostela · La Coruña
Tel. 981 555 341 Fax: 981 554 803
e-mail: agac@igatel.net
www.agac.es
Delegacions:
Ferrol, Ourense, As Pontes, Lugo, Vigo.



**Centre
Català
de la Qualitat**

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



EUSKALIT

Kalitaterako Euskal Iraskundea
Fundación Vasca para la Calidad

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



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



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



**Institut Balear
de Desenvolupament
Industrial**

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