

El plan de acciones de mejora

Ramón González Cambray
Pere Jiménez Creis

PID_00184083



Universitat Oberta
de Catalunya

www.uoc.edu

Índice

1. Autoevaluación y plan de acciones de mejora.....	5
2. Agrupación de áreas de mejora.....	7
3. Priorización de las áreas de mejora.....	8
4. Diseño del plan de acciones.....	10

1. Autoevaluación y plan de acciones de mejora

La autoevaluación es un examen global, sistemático y regular de las formas de hacer y los resultados de una organización comparados con un modelo de excelencia empresarial. Como se ha dicho, para realizar la autoevaluación, el modelo más extendido en Europa es, sin duda, el modelo EFQM.

La autoevaluación ofrece una imagen del estado de la organización en un momento preciso, que suele expresarse en puntos fuertes, áreas de mejora y una puntuación. Las organizaciones que realizan una autoevaluación suelen descubrir más de un centenar de áreas de mejora, desde aquellas que exigen una toma de decisión estratégica hasta otras que requieren arreglos rápidos específicos.

Las organizaciones, en general, no disponen de los recursos para plantearse todas estas oportunidades de mejora simultáneamente y no sería realista que lo intentaran. Por consiguiente, se deben priorizar las pocas áreas de mejora vitales.

Así, una vez terminada la autoevaluación, hay que proceder a las siguientes fases sin las que el proceso carece de sentido:

- la priorización de las áreas de mejora,
- el despliegue de planes de acción para intervenir en las áreas escogidas

Después de establecer prioridades, lo que garantiza mejor su aplicación es la inclusión en el proceso de planificación empresarial de la organización, es decir, en el Plan Anual de Gestión. Por lo tanto, es conveniente realizar la autoevaluación justo en los momentos previos a la elaboración del Plan Anual de Gestión, de manera que podamos incluir su resultado como una aportación significativa para elaborar el Plan Anual e integrar así la autoevaluación en el ciclo anual de planificación de gestión.

El punto de partida es un informe de evaluación, con datos sobre lo que se gestiona correctamente (puntos fuertes), lo que se debe mejorar (áreas de mejora) y una puntuación porcentual, todo ello por cada uno de los 32 subcriterios desarrollados en el modelo EFQM de excelencia.

Recordemos que los objetivos del informe final son comunicar a la organización las conclusiones de la evaluación de manera clara y bien estructurada, animar a la organización a seguir mejorando, aportar información de valor que identifique aquellos aspectos positivos en los que la organización debe

apoyarse y aquellos que es necesario mejorar. Proporcionar una puntuación que sirva de referencia útil para facilitar la comparación con otras organizaciones y el aprendizaje de las mismas.

A continuación, mostramos un resumen de las aportaciones del informe al plan de mejora:

Informe final de evaluación	Plan de mejora
Puntos fuertes de cada subcriterio	Aspectos que se deben consolidar en la organización
Áreas de mejora de cada subcriterio	Áreas a las que dar solución: generan propuestas de mejora
Puntuación para cada subcriterio	Valor de referencia para la selección de los aspectos críticos que se deben mejorar

2. Agrupación de áreas de mejora

La lista de áreas de mejora es larga y, por lo general, puede sobrepasar las 150 en un caso de nivel medio. Este hecho hace que el volumen sea la primera barrera a la hora de generar un plan de mejora bien enfocado. Se trata, por lo tanto, de agrupar las áreas de mejora según la afinidad existente entre ellas. Por lo general, varias áreas de mejora detectadas en diferentes criterios pueden agruparse según el área a la que se refieren, por afinidad o porque la solución que las resuelve es la misma. A continuación, se describen las fases que llevar a cabo en la agrupación de áreas de mejora:

Fases	Actividad	Responsable	Método (tiempo)
1	Numerar todos los comentarios descritos en las áreas de mejora para así facilitar su localización.	Coordinador	Puede realizarse por métodos informáticos y visualizarse a través de un cañón de proyección (15 minutos).
2	Leer cada comentario descrito en las áreas de mejora, una vez numerado, decidiendo el grupo al que pertenece o si se ha de abrir uno nuevo.	Equipo de dirección	Escribir junto a cada comentario el código de grupo que se le ha asignado. O bien ir escribiendo comentarios en post-its y pegarlos en la pared bajo el grupo que le corresponde (180 minutos).
3	Redactar de nuevo el título de cada grupo de áreas de mejora afines para facilitar la propuesta de solución.	Equipo de dirección	Una vez agrupadas todas las áreas, en un máximo de entre 15 y 20 áreas, el coordinador propone una frase por grupo que lo identifique (30 minutos).

El coordinador del proceso de agrupación de áreas de mejora debe ser una persona de la organización, con gran capacidad de trabajo en equipo, de llegar al consenso y con gran conocimiento de la empresa. Es necesario que sea del nivel directivo.

3. Priorización de las áreas de mejora

Consensuados los grupos de áreas de mejora y la redacción de la frase que los identifica, debe realizarse la priorización de los mismos, según criterios de selección. Existen dos posibilidades; llegado este momento, primero realizar la priorización sobre las agrupaciones de áreas de mejora, directamente, y segundo, definir las acciones que dan solución a dichas agrupaciones de áreas de mejora y priorizar sobre estas acciones.

Parece más realista y efectiva la segunda opción, aunque en según qué sectores o casos puede ser interesante la primera. En nuestro caso, vamos a desarrollar la priorización de acciones de mejora, con la salvedad de que, si se decide realizar la priorización sobre las áreas de mejora, se puede llevar a cabo el mismo proceso y de la misma manera, aunque los criterios de selección podrían ser sustituidos, con seguridad.

Fases	Actividad	Responsable	Método (tiempo)
1	Listar entre diez y veinte grupos de áreas de mejora.	Coordinador	Puede trabajarse con una pizarra y con post-its o bien con un cañón de proyección y un PC portátil. Debe ser visualizada en todo momento (10 minutos).
2	Proponer una acción de mejora para cada grupo. La acción de mejora podrá solucionar más de un grupo de áreas de mejora.	Equipo de dirección	A través de una lluvia de ideas para cada grupo de áreas de mejora, se determinarán posibles soluciones y se selecciona una de ellas para cada agrupación, en consenso (60 minutos).
3	Listar las acciones de mejora consensuadas.	Coordinador	Puede trabajarse con una pizarra y con post-its o bien con un cañón de proyección y un PC portátil. Debe ser visualizada en todo momento (10 minutos).
4	Establecer, de manera consensuada, los criterios de priorización de las acciones de mejora. Incluso se pueden establecer ponderaciones para cada criterio seleccionado.	Equipo de dirección	Se plantean los posibles criterios y se puntúan por votación. Algunos ejemplos son: A. La acción da solución a un problema crónico. B. La acción es ejemplar para toda la organización. C. La acción tiene efectos sobre otras acciones. D. La acción proporciona una mejora mensurable. E. La acción es técnica y económicamente viable. F. Los efectos de la acción son interdepartamentales. G. La acción da respuesta a necesidades detectadas a través de otras fuentes. La votación puede realizarse a mano alzada, mediante números o, por ejemplo, con mando a distancia y votación electrónica.
5	Evaluar las acciones propuestas según los criterios seleccionados y seleccionar como prioritarias las de mayor puntuación.	Equipo de dirección	Debe realizarse una matriz de doble entrada para la selección de las acciones, tal como se muestra en el ejemplo que sigue a la presente tabla.

Ejemplo

Ejemplo de priorización de acciones de mejora.

1) Áreas de mejora agrupadas por afinidad:

- no hay evidencia de evaluación de la opinión de los clientes sobre los servicios de la empresa Cadena Hotelera,
- los resultados no muestran indicadores de satisfacción de los clientes,
- no existen medios de comunicación fiables con los grupos de interés.

Título de la agrupación: "No se evalúa a satisfacción de los clientes".

2) y 3) Solución de consenso: definir una encuesta de satisfacción de clientes.

4) Establecer los criterios de selección:

A. La acción da solución a un problema crónico (criterio de doble ponderación).

B. La acción es ejemplar para toda la organización.

C. La acción tiene efectos sobre otras acciones (criterio de triple ponderación).

D. La acción proporciona una mejora mensurable.

E. La acción es técnica y económicamente viable (criterio de triple ponderación).

5) Tabla de doble entrada para la priorización: puntuación de 1 (baja puntuación) a 5 (alta puntuación)

Acciones de mejora	Crite- rio Ax2	Crite- rio B	Crite- rio Cx3	Crite- rio D	Crite- rio Ex3	Total
Crear encues- ta a clientes	5x2	4	5x3	5	4x3	45
Acción de mejora 2	3x2	4	3x3	2	1x3	25
Acción de mejora 3	3x2	5	4x3	3	4x3	38
Acción de mejora 4	4x2	5	5x3	5	3x3	41

Por lo tanto, se decide, de manera prioritaria, que se lleven a cabo la acción de mejora 1 (crear una encuesta a clientes) con 45 puntos y la acción de mejora 4 (xxxx) con 41 puntos.

4. Diseño del plan de acciones

Una vez se cuenta con las acciones de mejora que se deben implantar, debe diseñarse el plan de acciones de mejora global de la organización. El diseño debe dar respuesta a los objetivos planteados en el plan estratégico, con lo que se deduce que deben ser planes con relación causa-efecto, lo que quiere decir que una organización detecta áreas de mejora a través de la autoevaluación EFQM, pero tiene otras fuentes de detección de áreas de mejora. Por ejemplo, si tiene un sistema de gestión basado en la norma ISO 9001:2000, esta norma establece que las mejoras se detectan a través de las siguientes herramientas del sistema, en ese caso denominadas no conformidades:

- no conformidades detectadas en el transcurso de las actividades de la organización,
- no conformidades detectadas en las auditorías internas o externas,
- no conformidades detectadas por quejas de los clientes.

En definitiva, la organización debe mantener los diferentes sistemas de generación de áreas de mejora y asegurar así la mejora continua. Todas las áreas de mejora y no conformidades detectadas servirán al equipo directivo para establecer el plan de acciones global de mejora.

Por otro lado, en un sistema de gestión los procesos, en su mayor parte, cuentan con indicadores de seguimiento, que indican su salud interna, y se establecen objetivos anuales, con frecuencia de revisión variable en función del tipo de indicador.

Por lo tanto, los parámetros que debemos tener en cuenta en el diseño de un plan de acciones son los siguientes:

- las áreas de mejora detectadas en una autoevaluación según el modelo EFQM y las acciones que les da solución, una vez priorizadas,
- las no conformidades del sistema de gestión que deben solucionarse,
- los indicadores de seguimiento de proceso y el objetivo anual,
- la planificación estratégica de la organización.

Para establecer la relación entre acciones, sistema de gestión y estrategia, definimos el cuadro de mando integral o cuadro de mando de la organización.

Cuadro de mando de la organización (ejemplo)

Indicador	Responsable	Frecuencia de control	Resultado del año anterior	Objetivo anual	Proceso relacionado	Plan de acciones
Parámetro elegido para el seguimiento del objetivo	Persona o área responsable de seguir el indicador y lograr el objetivo	Periodicidad con la que se debe realizar el seguimiento del indicador	Número de referencia que indica el resultado del indicador del año anterior	Número establecido para su logro en el año actual	Nombre y código del proceso relacionado con el indicador / objetivo	Acciones que se deben llevar a cabo para lograr el objetivo planteado
Índice de satisfacción global (porcentaje) de clientes (ejemplo)	Responsable de atención al cliente	Una vez al mes	65%	75%	Gestión de la evaluación de la satisfacción de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> Establecer una encuesta de satisfacción de los clientes Mejorar los plazos de entrega

El cuadro de seguimiento de indicadores anterior propone de manera clave que se identifique el proceso relacionado con el indicador y su objetivo. Así, logramos casar las necesidades del sistema de gestión con las acciones de mejora identificadas y el propio sistema de gestión.

En cuanto al plan de acciones, se puede establecer una tabla de seguimiento que incluya igualmente los datos de la acción de mejora establecida, el responsable de llevarla a cabo, el presupuesto con el que se cuenta y el plazo final determinado para lograr su realización.

Plan de acciones de mejora (ejemplo)

Acciones de mejora	Responsable	Recursos técnicos	Recursos humanos	Recursos económicos	Proceso relacionado	Plan de consecución
Parámetro elegido para el seguimiento del objetivo	Persona o área responsable de llevar a cabo la acción de mejora	Materiales o equipos necesarios para realizar la acción	Personas y cargo que han de intervenir en la mejora	Coste previsto para la consecución de la acción	Nombre y código del proceso relacionado con la acción de mejora	Fecha en la que se establece y debe estar implantada o realizada la mejora
Diseñar e implantar una encuesta de satisfacción de clientes (ejemplo)	Responsable de atención al cliente	<ul style="list-style-type: none"> Ordenador Fotocopiadora Mailings Mensajería 	<ul style="list-style-type: none"> Jefe de calidad Jefe de atención al cliente 	4.500 €	Gestión de la evaluación de satisfacción de clientes	Seis meses

