

## **EVALUACIÓN INTEGRAL**

### **DESCRIPCIÓN GENERAL:**

Inicia con la definición de Evaluación Integral, continúa resaltando la importancia que tiene para las organizaciones la realización de este estudio.

Hace énfasis en los beneficios que se obtendrán, luego se centra en la formación del grupo evaluador, definiendo su estructura y perfil.

Posteriormente se enfoca en las diferentes técnicas y herramientas administrativas más utilizadas y por último habla de las etapas para llevarla a cabo.

### **INTRODUCCIÓN:**

La Evaluación Integral es un estudio general, tanto interno como externo de la Organización, con el objetivo de detectar oportunidades de mejora.

Está realizado por un grupo de evaluadores expertos, objetivos, con valores y principios compartidos, que a través de encuestas, observaciones, tabulaciones y análisis, diagnostican el estado actual de la institución, proporcionando las recomendaciones adecuadas para su implementación y solución de los problemas encontrados. Aquí se hace énfasis en que el evaluador nunca debe calificar (bueno o malo) ninguno de los aspectos encontrados en la investigación.

Esta tarea se basa en la utilización de cuestionarios, entrevistas, cédulas y diagramas estadísticos como el de PARETO y los de CAUSA Y EFECTO.

Las recomendaciones quedarán en manos de los gerentes para que las implementen en el momento que consideren apropiado.

### **DEFINICIÓN:**

La Evaluación Integral es el estudio y análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de una organización, con el fin de detectar oportunidades de mejora, así como la reducción de costos tanto materiales como humanos.

**OBJETIVOS:**

- Detectar oportunidades de mejora en toda la organización.
- Identificar los elementos que están frenando el desarrollo y crecimiento de la institución.
- Reconocer las amenazas existentes en el entorno.
- Establecer las estrategias necesarias para superar las deficiencias detectadas

**BENEFICIOS:**

- Eliminar problemas
- Mejorar el clima organizacional
- Reducir costos
- Mejora continua
- Trabajar ordenadamente, entre otros.

**ASPECTOS QUE DAN ORIGEN A UNA EVALUACIÓN INTEGRAL:**

- La Competencia: En la actualidad, son cada vez mayores las posibilidades de encontrar empresas competidoras directas o de productos sustitutos
- La Globalización: La internacionalización de los mercados y el incremento de los Tratados de Libre Comercio entre naciones con exigencias cada vez mayores
- El Crecimiento interno: Específicamente cuando no se planificó ni cuantificó que sería de esa manera
- La Mejora continua: Para poder brindar mejores productos o servicios a un mercado cada vez más exigente
- La Diversificación: Debido a las exigencias cada vez mayores de los consumidores
- Factores ambientales: Como el cambio climático, catástrofes naturales o la preocupación por el cuidado del medio ambiente

**FORMACIÓN DEL EQUIPO ASESOR:**

El equipo debe ser multidisciplinario para que pueda cumplir con todas las tareas a su cargo, de preferencia que cumpla con los siguientes requisitos:

- Conocimientos Administrativos
- Experiencia
- Buen Juicio

- Visión
- Objetividad
- Honestidad
- Poseer conocimientos generales de las distintas técnicas de investigación
- Puntualidad
- Responsabilidad
- Técnicas de redacción
- Buenas relaciones interpersonales
- Liderazgo
- Etc.

### **ALGUNAS TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN:**

- **OBSERVACIONES:** A través de ellas se puede detectar el estado de la organización, (ubicación, identificación, facilidad de parqueo, accesibilidad, orden, limpieza, estado del mobiliario, presentación del personal, etc.)
- **ENTREVISTAS:** Generalmente se llevan a cabo a gerentes de nivel alto y medio, para ello se deben preparar las preguntas para cada área de la organización, que tengan secuencia, que estén debidamente estructuradas, que permitan al entrevistado explicar ampliamente cada aspecto preguntado, deben ser preparadas con anticipación y solicitar cita a cada gerente. Se puede utilizar una grabadora para mayor facilidad del entrevistador.
- **CUESTIONARIOS O ENCUESTAS:** Para pasar al personal operativo y administrativo de menor rango. Deben cumplir con ciertos requisitos o características básicas: **1.-** Debidamente identificadas, es decir que contengan los datos que identifican a la organización que está llevando a cabo el proceso. **2.-** Explicar claramente el objetivo que se pretende alcanzar con la información recabada. **3.-** Llevar instrucciones claras de lo que tiene que hacer el encuestado para responder a cada uno de los cuestionamientos. Se sugieren las preguntas cerradas, donde se le proporciona las distintas opciones de respuesta, dejando un espacio para que amplíe cuando sea necesario. Aspectos que se deben tener en cuenta al diseñar la redacción de las preguntas:
  - Utilizar vocabulario sencillo y claro
  - Evitar las preguntas que sugieran la respuesta
  - Eludir preguntas que puedan tener dos o más respuestas

### **METODOLOGÍA UTILIZADA PARA REALIZAR LA EVALUACIÓN INTEGRAL:**

- **ANÁLISIS PRELIMINAR:** Consiste en el primer acercamiento a la organización para conocer aspectos tales como: Nombre, giro del negocio, ubicación,

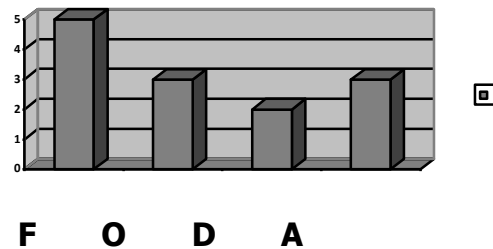
estructura, etc. Una vez conocidos estos aspectos se debe preparar un cronograma de las actividades a realizar y presentarlo a la alta gerencia para su aprobación.

- **REVISIÓN INTEGRAL:** Sirve para analizar a fondo los aspectos que conciernen a toda la organización, incluyendo; legales, laborales, geográficos, históricos, misión, visión, estructura, etc.
- **REVISIÓN ESPECÍFICA:** Se enfoca en cada una de las áreas de la institución. Toda la información recabada a través de las distintas técnicas de recopilación de datos, se puede resumir en las siguientes CÉDULAS: 1.- DE OBSERVACIÓN, 2.- DE ENTREVISTA Y ENCUESTA Y 3.- DE ANÁLISIS DOCUMENTAL; en las que se puede sintetizar los aspectos más importantes que se encontraron en la investigación. Luego se realiza un FODA por cada una de ellas, que incluya: Mapa y gráfica fodal, así como la matriz de estrategias a utilizar. Ejemplos:

• **MAPA FODAL**                      **DEPARTAMENTO:.....**

ASPECTOS	F	O	D	A
•	•	•	•	•
•	•	•	•	•
•	•	•	•	•
•	•	•	•	•
TOTAL	• 5	• 3	• 2	• 3

- **GRÁFICA FODAL**



- **MATRIZ DE ESTRATEGIAS**

	<b>F</b>	<b>D</b>
<b>O</b>	<b>FO-Maxi-Maxi</b> <b>Maximizar tanto fortalezas como oportunidades</b>	<b>DO-Mini-Maxi</b> <b>Minimizar debilidades y maximizar oportunidades</b>
<b>A</b>	<b>FA-Maxi-Mini</b> <b>Maximizar fortalezas y minimizar amenazas</b>	<b>DA-Mini-Mini</b> <b>Minimizar tanto debilidades como amenazas</b>

- Luego se realizan las dos últimas CÉDULAS ( las más importantes):
- **ANÁLISIS DE LA EVALUACIÓN:** Que contiene tanto aspectos positivos como negativos, resultado de la información recabada y se distribuye en tres columnas: 1.- ASPECOS REVISADOS, 2.- OBSERVACIONES O HALLAZGOS Y 3.- HECHOS SOBRESALIENTES O EVIDENCIAS. Los hallazgos son los aspectos relevantes detectados en la organización, sus elementos son: 1.- Norma, 2.- Real, 3.- Causa, 4.- Efecto. La norma es el parámetro o estándar establecido y el real es lo que en la actualidad está ocurriendo en la empresa. Las evidencias son los aspectos que sirven de respaldo a los hallazgos, es decir, las pruebas que confirman cada uno de ellos, sus características son: 1.- Pertinencia (que pertenezca al hallazgo) 2.- Suficiencia (que sea suficiente para probarlo) 3.- Relevancia (que sea importante)

- **CÉDULA DE ANÁLISIS**

<b>EMPRESA</b>			
<b>ÁREA O DEPARTAMENTO FECHA</b>		<b>ASESOR</b>	
<b>ASPECTOS REVISADOS</b>	<b>OBSERVACIONES HALLAZGOS</b>	<b>O</b>	<b>HECHOS SOBRESALIENTES EVIDENCIAS</b>

- **CÉDULA DE ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA Y SUS RECOMENDACIONES:** Esta se realiza con todos los aspectos negativos encontrados en la cédula anterior e incluye: el problema, sus causas, efectos y lo que se recomienda para su solución

<b>EMPRESA</b>			
<b>ÁREA O DEPARTAMENTO FECHA</b>		<b>ASESOR</b>	
<b>PROBLEMA</b>	<b>CAUSA</b>	<b>EFFECTO</b>	<b>RECOMENDACIÓN</b>

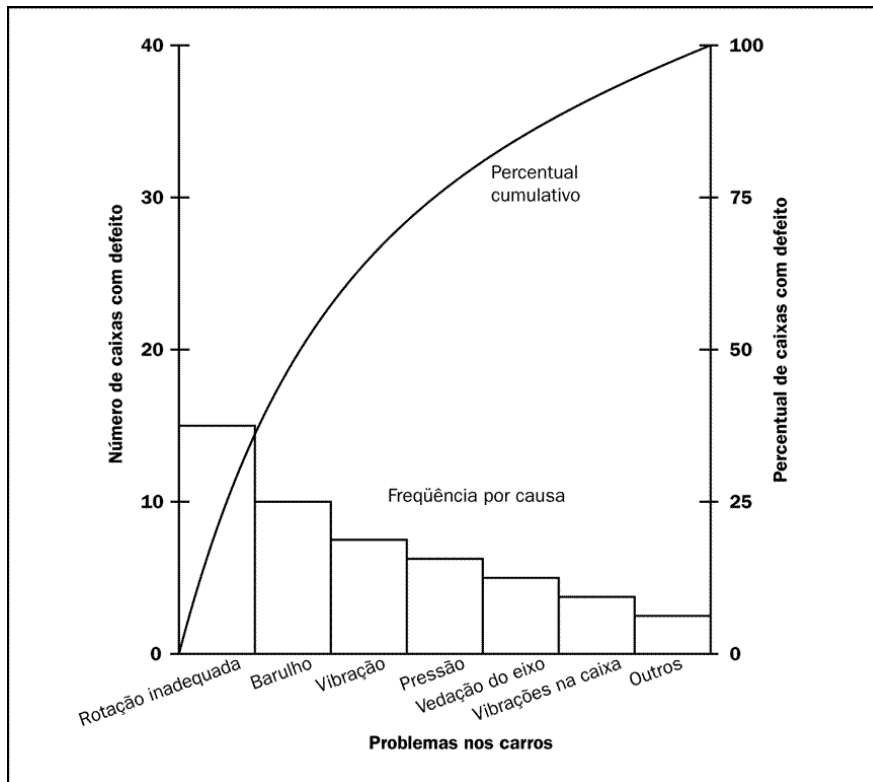
- **CUADRO Y DIAGRAMA DE PARETO:** “La ley de PARETO” o Regla 20/80 surgió de la investigación realizada por el economista italiano VILFREDO PARETO, en la que estudió cómo estaba distribuida la riqueza en algunos países de Europa y su conclusión fue que la minoría de la población poseía la mayor parte de ella. El doctor JOSEPH JURAN, pionero de la calidad, aplicó la Ley de PARETO a la resolución de problemas, separando los POCOS VITALES de los MUCHOS TRIVIALES y priorizándolos de mayor a menor importancia, para que al momento de resolver los dos o tres mayores problemas, se pudiera dar solución al mayor porcentaje del efecto negativo de ellos en la organización:
- Para el cuadro de PARETO, primero se van colocando los problemas encontrados, luego se le añade la frecuencia con que se presenta cada uno de ellos, se ordenan de mayor a menor de acuerdo a esa frecuencia, agregando una columna para ir acumulándola. Después se saca el porcentaje correspondiente a cada problema; dividiendo la frecuencia individual por la sumatoria de todas las frecuencias y se multiplica por 100 y estos porcentajes también se van a acumulando

- **CUADRO DE PARETO**

NÚMERO	PROBLEMA	FRECUENCIA	FRECUENCIA ACUMULADA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
<b>1</b>				<b>40</b>	<b>40</b>
<b>2</b>				<b>25</b>	<b>65</b>
<b>3</b>				<b>20</b>	<b>85</b>
<b>4</b>				<b>15</b>	<b>100</b>

- Luego se elabora el Diagrama basado en un plano cartesiano; en el eje de **Y** del lado izquierdo se coloca el porcentaje individual y en el lado derecho el acumulado, en el eje de **X** se colocan los problemas y por último se traza la curva de PARETO

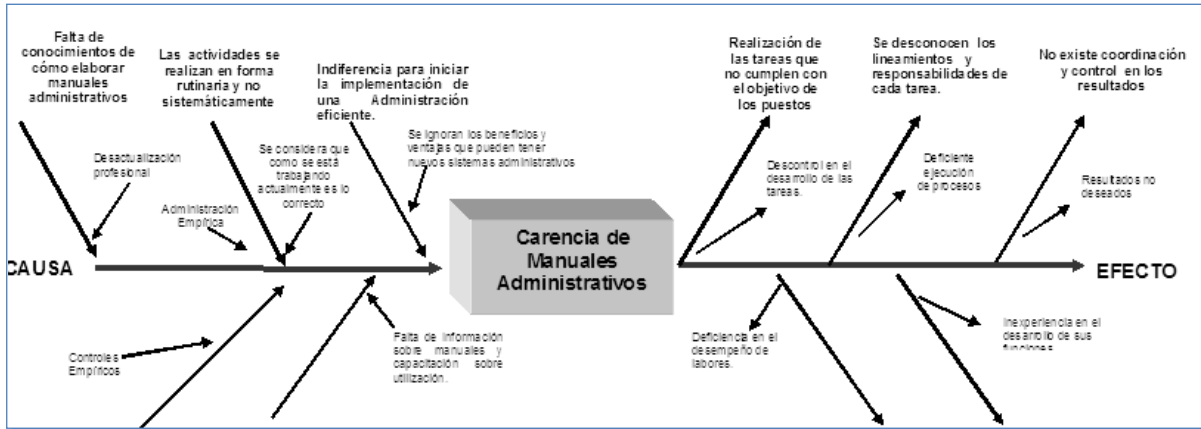
## • DIAGRAMA DE PARETO



Luego de cada uno de los problemas graficados en PARETO, se elabora un diagrama de causa y efecto.







Para este diagrama se utiliza el análisis de las 7 Ms:

1. Mano de obra
2. Materiales
3. Métodos
4. Maquinaria
5. Medio ambiente
6. Management (dirección)
7. Medición

Se identifican causas con sub-causas, luego efectos con sub-efectos

Las causas siempre se diagraman hacia adentro y los efectos hacia afuera.

Luego se hace un análisis de cada diagrama y por último un diagnóstico general.

- **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:** Esta es la última parte que realiza el grupo asesor, donde propone la solución a los problemas encontrados y sugiere la forma de implementarla. Debe elaborar un informe completo con cada una de las fases llevadas a cabo.
- **IMPLEMENTACION:** Esta etapa corresponde totalmente a la alta gerencia y queda a su criterio si implementa las sugerencias hechas por los asesores.
- **EVALUACIÓN:** Después de haber implementado las recomendaciones es necesario llevar a cabo un evaluación para verificar que los problemas se hayan resuelto totalmente.