



1.- PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Nombre de la organización	1A Consultores
Dirección postal	Plaza Marcos Fernández 2, Oficina E CP. 47014 Valladolid
Comunidad Autónoma	Castilla y León
Sitio Web	www.1aconsultores.com
Persona de contacto	Roberto Escudero Salamanca Socio Consultor. Director Área Excelencia
Teléfono	678439415 / 983117861
Fax	983117862
Correo electrónico	rescudero@1aconsultores.com

Descripción de la organización:

1A Consultores presta sus servicios desde 1997 a empresas y organizaciones para la mejora de su gestión con el objetivo de que alcancen una mayor competitividad en el mercado y un mayor grado de satisfacción de sus grupos de interés. Desde el año 2007, 1A Consultores dispone de entidad jurídica propia pasándose a denominar 1A Consultores, S. Coop.

La misión de 1A Consultores es la de **“Ser facilitadores de la mejora de las organizaciones y del desarrollo de las personas:** haciendo ver los cambios necesarios en su gestión, motivando su realización, ayudando a su implantación mediante soluciones y propiciando el liderazgo compartido”.

El valor diferencial de 1A Consultores son sus personas y su modelo de gestión, ya que el proyecto empresarial supone la aplicación interna de su propia misión (mejora organizativa de la empresa y desarrollo de las personas) apostando para ello por la adopción de la forma jurídica cooperativa.

En la actualidad la empresa la componen catorce personas, ocho socios y seis trabajadores, los cuales pasarán a ser futuros socios según el plan de carrera trazado. Los consultores de la empresa son todos titulados universitarios y muchos de ellos disponen de una experiencia de más de diez años en el sector de la consultoría. 1A Consultores es socio del Club Excelencia en Gestión (representante de la EFQM en España) desde el año 2000 y licenciario para la formación de evaluadores EFQM y para la realización de evaluaciones según el modelo. Además, desde junio de 2009 es una de las consultoras de referencia que el Club de Excelencia en Gestión tiene en España.

En abril de 2007, formando parte aún de 1A Ingenieros, obtuvo el **Premio a la Excelencia en la gestión** en la categoría de pymes otorgado por la Junta de Castilla y León. En diciembre de 2008 la Consejería de Economía y Empleo concedió a 1A Consultores el **premio a la mejor iniciativa cooperativa de Castilla y León**. En mayo de 2009 ha conseguido el **segundo**

premio emprendedor XXI de Castilla y León organizado por la Asociación de jóvenes empresarios con la colaboración de La Caixa y Enisa (Empresa Nacional de Innovación).

La última autoevaluación EFQM realizada por la organización se ha producido en noviembre del año 2010, obteniéndose un total de 366 puntos, habiendo sido homologada por un licenciario de evaluación acreditado por el Club Excelencia en Gestión.

2.- TÍTULO DE LA BUENA PRÁCTICA

Nombre	Liderazgo compartido: Fomento del liderazgo de las personas a través del seguimiento de la gestión operativa de la Organización
Plazo	INICIO: 2008 FIN: 2010

3.- DESARROLLO DE LA BUENA PRÁCTICA

Antecedentes

Esta buena práctica de 1A Consultores surge, en primer lugar, bajo el contexto del sistema de gestión de la organización, que está basado en **7+1 Niveles Corporativos**. Este modelo de desarrollado por 1A Consultores a partir de múltiples estudios sobre modelos de gestión, y que ha sido alineado a su vez con el Modelo EFQM 2010, estructura las pautas de gestión inherentes a todas las organizaciones en ocho ejes que han de conducir a su Excelencia. En la figura se representan 7 niveles, siendo el N 7+1 el correspondiente con la innovación en todos ellos.



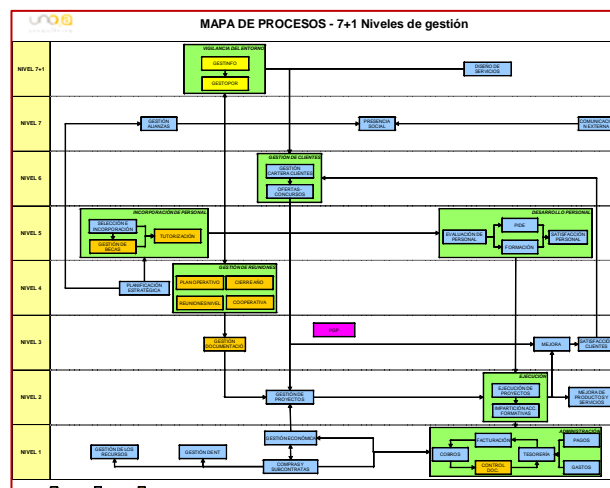
En el año 2006 se crea la herramienta Plan Operativo (PO), la cual divide la gestión de la organización en un total de 24 “cajas de gestión” en función de los 7+1 Niveles Corporativos y de los tres estilos de liderazgo considerados en la organización, INNOVADOR (orientación al cambio), GESTOR (orientación a personas) y REALIZADOR (orientación a resultados), consiguiendo que englobe la gestión de toda la actividad de la empresa.

En un primer periodo el Plan Operativo era revisado mensualmente mediante reuniones semanales en presencia de todos los miembros de la organización, para propiciar así cultura de empresa. Sin embargo, debido al importante crecimiento vivido en los últimos años y a la necesidad de generar nuevos líderes dentro de la organización que compartan protagonismo (LIDERAZGO COMPARTIDO que aglutina los anteriores y constituye el estilo liderazgo 3+1), la sistemática tuvo que evolucionar surgiendo el EDO (Equipo de Dirección Operativa formado por todas las personas con responsabilidad sobre algún área de gestión interna o externa). Para el resto de personas se llevan a cabo sesiones informativas y formativas sobre las mismas materias, pasando a tener las reuniones de EDO un planteamiento más ejecutivo.

Diseño y Desarrollo

Partiendo de unas reuniones quincenales del EDO, en cada sesión se revisan cuatro de los 7+1 niveles de gestión, de tal forma que la gestión completa de la organización es seguida en detalle una vez al mes.

La organización tiene implantado y desplegado su mapa de procesos alineado con los 7+1 niveles, así mismo su organigrama y su presupuesto tienen esta misma estructura. El seguimiento de los diferentes procesos se integra dentro de la herramienta diseñada para la gestión del EDO. Esta herramienta estructura el seguimiento en niveles y procesos, teniendo para cada nivel tres “cajas de



gestión (Innovador, Gestor, Realizador)” con la siguiente forma:

PRESENCIA SOCIAL						GESTIÓN DE ALIANZAS						RSE					
Proceso	Role	Cod.	Indicadores	Datos origen	REDER	Proceso	Role	Cod.	Indicadores	Datos origen	REDER	Proceso	Role	Cod.	Indicadores	Datos origen	REDER
Indicadores del nivel (no asociados a procesos)						Indicadores del nivel (no asociados a procesos)						Indicadores del nivel (no asociados a procesos)					
Datos de origen de indicadores no asociados a procesos o acciones previstas en P.O.						Datos de origen de indicadores no asociados a procesos o acciones previstas en P.O.						Datos de origen de indicadores no asociados a procesos o acciones previstas en P.O.					
Vinculación con la Estrategia						Vinculación con la Estrategia						Vinculación con la Estrategia					
Comentarios a destacar por el responsable de nivel o propietarios de los procesos de la caja:						Comentarios a destacar por el responsable de nivel o propietarios de los procesos de la caja:						Comentarios a destacar por el responsable de nivel o propietarios de los procesos de la caja:					
Preguntas formuladas por asistentes a propietarios de proceso sobre su desarrollo y desviaciones:						Preguntas formuladas por asistentes a propietarios de proceso sobre su desarrollo y desviaciones:						Preguntas formuladas por asistentes a propietarios de proceso sobre su desarrollo y desviaciones:					
QUIEN PREGUNTA PROCESO XXX RESPUESTA XXX						QUIEN PREGUNTA PROCESO XXX RESPUESTA XXX						QUIEN PREGUNTA PROCESO XXX RESPUESTA XXX					
QUIEN PREGUNTA PROCESO XXX RESPUESTA XXX						QUIEN PREGUNTA PROCESO XXX RESPUESTA XXX						QUIEN PREGUNTA PROCESO XXX RESPUESTA XXX					
QUIEN PREGUNTA PROCESO XXX RESPUESTA XXX						QUIEN PREGUNTA PROCESO XXX RESPUESTA XXX						QUIEN PREGUNTA PROCESO XXX RESPUESTA XXX					

Cada “caja” de gestión del Plan Operativo tiene una temática concreta que nace de la correlación entre el nivel y el estilo de liderazgo correspondiente. Dicho apartado de gestión se desarrolla en unos determinados procesos y acciones (algunas de ellas provenientes del plan estratégico) que se plantean y revisan al inicio del año, y unos resultados previstos a partir de los indicadores definidos.

Los niveles de responsabilidad existentes son:

- ✓ Responsable por cada “nivel”, encargado de la planificación anual de cada nivel y la alineación con la estrategia de la organización.
- ✓ Responsable de “caja de gestión”, que es el encargado de gestionar y realizar el seguimiento en la reunión correspondiente a su caja.
- ✓ Responsable de “proceso”, que apoyará al responsable de la caja de gestión correspondiente con las aportaciones de su proceso.

El planteamiento completo de cada “caja” de gestión sigue el siguiente esquema:

PLAN OPERATIVO	
TÍTULO	
Nombre identificativo de la caja	Es un nombre que describa el contenido de lo que se va a tratar en la misma
Responsable de la caja	Es el responsable último del contenido de la caja, y por tanto de que se encuentre cumplimentada de cara a las reuniones
CONTENIDO	
Proceso	Se listarán todos los procesos que influyan en el desarrollo de la caja, creando hipervínculo al proceso en el servidor
Responsable del proceso	Se anotarán las iniciales del propietario del proceso
Código del proceso	Se anotará el código del proceso
Indicadores	Se creará un hipervínculo a la hoja de seguimiento de cada proceso existente en el servidor
Datos origen	Se anotará el registro de donde se extraen los datos de los indicadores (BBDD, hojas excel, etc.) pudiendo crear hipervínculos a los archivos correspondientes
REDER	Una vez implantados los procesos, se analizará la madurez de los mismos en base a los criterios descritos en la columna REDER
Indicadores del nivel (no asociados a procesos)	Se creará un hipervínculo a una hoja de indicadores que recoja aquellos indicadores que deben tratarse en la caja, pero que no se encuentren asociados a ningún proceso
Datos de origen de indicadores no asociados a procesos o acciones previstas en P.O.	Se anotará el registro de donde se extraen los datos de los indicadores no asociados a procesos de la caja (BBDD, hojas excel, etc.) pudiendo crear hipervínculos a los archivos correspondientes
VINCULACIÓN CON LA ESTRATEGIA	
Acciones e Hitos Estratégicos	Se anotarán aquellas acciones e hitos que deriven del PE y que se vayan a desarrollar en el año
CUADRO DE TEXTO	
Cuadro de texto Acciones previstas / Objetivos (hoja de Acciones previstas)	Se plantearán las acciones a desarrollar durante el año en cada una de las cajas
Cuadro de texto Comentarios a destacar (hojas de Meses)	Se anotarán comentarios que el responsable de nivel o propietarios de procesos de la caja consideren importantes de llevar a la reunión
Cuadro de texto Preguntas formuladas por asistentes (hojas de Meses)	Servirá de acta de la reunión, pues se intentará completar durante la misma, respondiendo a las posibles preguntas que formulen los asistentes a la reunión
Acciones previstas	Meses
Se plantearán las acciones u objetivos a desarrollar durante el año para cada caja	Se registrarán los comentarios que el responsable de la caja o los propietarios de los procesos de la caja consideren necesarios
Se vincularán todos archivos vinculables para que puedan ser mostrados en las reuniones si fuera necesario	No es necesario registrar datos de indicadores, pues estarán ya vinculados a las hojas de seguimiento del proceso (Desviaciones del proceso e indicadores)

El formato de Plan Operativo sirve como acta de las reuniones de EDO, donde se deja constancia de los avances obtenidos y de las incidencias o mejoras detectadas tanto por el responsable, como por el resto de integrantes de la reunión.

PLAN OPERATIVO 2011 - SEGUIMIENTO MENSUAL

GESTIÓN DE OPORTUNIDADES					JLE
Proceso	Rble.	Cód.	Indicadores	Datos origen	REDER
Nombre de procesos que ayudan a gestionar la "caja" del Plan Operativo	Propietario del proceso	Código del proceso dentro del sistema de gestión	Hipervínculo del archivo correspondiente a los indicadores del proceso "SP-Nombre del proceso"	De dónde se obtienen los datos para realizar y cumplimentar el registro del seguimiento del proceso: BBDD, hojas de cálculo (cuáles), etc.	<ul style="list-style-type: none"> • Incipiente, sin acciones reseñables o anecdóticas: se asigna un 0 • Actividad perceptible, bien estructurada y sometida a revisión y mejora: se asigna un 1 • Actividad bien consolidada sometida a varios ciclos PDCA: se asigna un 5 • Actividad madura, incorporando numerosas "buenas prácticas", sometida de forma sistemática a rigurosos ciclos PDCA. Podría ser calificada como "mejor en su categoría": se asigna un 9
Indicadores del nivel (no asociados a procesos)					
Datos de origen de indicadores no asociados a procesos o acciones previstas en P.O.					
Vinculación con la Estrategia					
Comentarios a destacar por el responsable de nivel o propietarios de los procesos de la caja:					
Preguntas formuladas por asistentes a propietarios de proceso sobre su desarrollo y desviaciones:					

Cabe reseñar que la puesta en marcha de esta experiencia de mejora ha servido para llevar a cabo una evaluación y seguimiento constante de los avances experimentados en el liderazgo de las personas, tanto a nivel **competencial** como **en actitudes**. Para ello, 1A Consultores ha desarrollado una metodología de "Evaluación del Liderazgo", a través de la cuál mediante un sistema feedback 360º se evalúa el desarrollo de competencias asociadas al liderazgo.

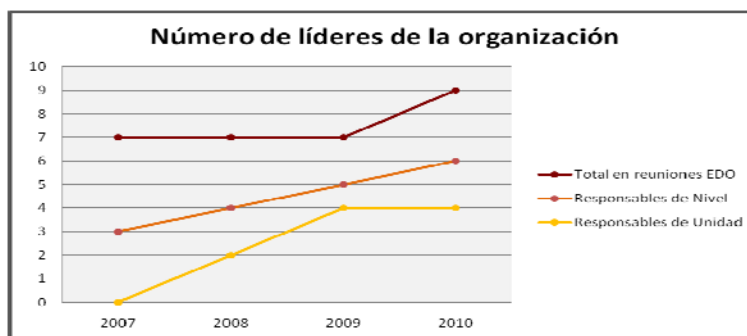
4.- RESULTADOS

Hechos constatables

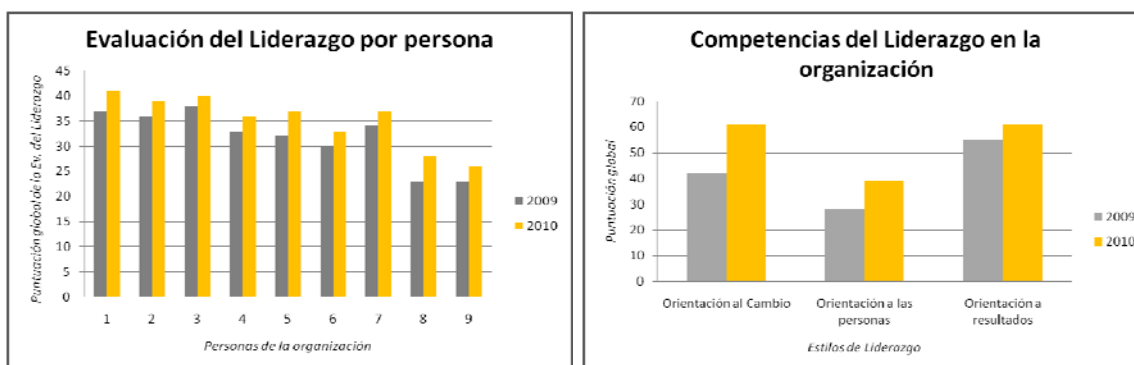
- Fomento del **liderazgo compartido y de la asunción de responsabilidades** a partir de la toma de decisiones conjunta en las reuniones del EDO.
- **Integración de los ciclos de gestión estratégica y operativa**, de forma **innovadora**.
- Seguimiento de toda la actividad de la organización a través de la **sistemática de reuniones y las herramientas de gestión** diseñadas.
- Realización de un **seguimiento continuo de los indicadores** de gestión de la empresa, y una comparativa del grado de cumplimiento logrado frente a los objetivos marcados.
- **Comunicación interna directa y sistemática** de la gestión global de la organización y de las decisiones operativas de la empresa.

Datos

- Evolución de personas líderes en la organización (personas con responsabilidad asumida en niveles internos de gestión y en unidades de servicio externas)



- Evolución de la evaluación del liderazgo obtenida por estas personas en el último año. La evaluación se realiza en tres aspectos: Orientación al cambio, orientación a personas y orientación a resultados, que son los tres ejes verticales de la matriz (innovación, gestión y realización).



5.- LECCIONES APRENDIDAS

- Este método aporta una estructura global de gestión, unas estanterías con distintas “cajas” en las que ordenar todos los aspectos a gestionar en una organización.
- Además, resulta una guía muy intuitiva (matriz de 8 niveles de gestión por 3 estilos de liderazgo) para personas que tienen que aprender a dirigir y a desarrollarse como gerentes de unidad o responsables de departamento, en definitiva mandos intermedios de las organizaciones. Van teniendo que pasar por todos los aspectos contemplados, con lo que van tomando conciencia de lo que implica la gestión.
- Necesita de un planteamiento sistemático de llevar a cabo el seguimiento operativo (mensual en nuestro caso mediante reuniones planificadas). En este aspecto hemos ido aprendiendo a gestionar mejor las reuniones, evolucionando desde lo que era dar información basada en evidencias y resultados, a sencillamente comentar los avances e interpretar los resultados, para pasar después a defender la gestión a partir de las cuestiones planteadas por los otros participantes, quedando así los informes a disposición como anexos de las reuniones. Mediante esta forma de participar se ha ido fomentando el liderazgo de las personas de la organización
- Cualquier organización puede parametrizar los contenidos a tratar (nombre, procesos y acciones) en cada “caja” en función de sus características. Nuestra empresa en sus revisiones anuales ha ido modificando desde acciones a planificar y seguir en cada “caja”, hasta cambios de ubicación y cambios de enfoque de la propia “caja”, pero todo ello, respetando siempre la estructura inicial de niveles. Las revisiones vividas a lo largo de estos años se han ido produciendo con el crecimiento y desarrollo de la organización. Algunas cajas que no estaban dotadas de gran contenido al principio, van requiriendo de incluir o modificar contenidos existentes. Lo importante es que aunque tuvieran poco contenido, se tenía que pasar por ellas y se iba adquiriendo cultura empresarial global.

Aceptación por parte del participante

Como representante(s) del proyecto, acepto/aceptamos que se pueda presentar para la participación en los Premios CEX. Declaro/Declaramos que los datos aportados en la solicitud son un reflejo fiel y correcto del proyecto.

En el caso de que esta práctica sea seleccionada como finalista para los Premios CEX, acepto/aceptamos que nuestra práctica y organización aparezcan publicados en el sitio Web de los premios y se distribuya información a los medios

Nombre(s) del(os) representante(s) legal(es):	JOSE LUIS IBAÑEZ MARAÑA	Fecha:	20 de enero de 2011
Cargo/puesto:	PRESIDENTE-GERENTE 1A CONSULTORES	Firma(s):	