



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



ESCUELA TÉCNICA
SUPERIOR INGENIERÍA
INDUSTRIAL VALENCIA

TRABAJO FIN DE GRADO EN INGENIERÍA EN ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL

ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE UNA EMPRESA DEL SECTOR AGROALIMENTARIO A TRAVÉS DEL MODELO EFQM 2020.

AUTOR: ESCOBAR BENAVENT, CARMEN

TUTOR: JABALOYES VIVAS, JOSÉ MANUEL

Curso Académico: 2019-20

AGRADECIMIENTOS

Quisiera expresar mi agradecimiento a la E.T.S de Ingenieros Industriales de la Universidad Politécnica de València por las facilidades ofrecidas para la realización de este trabajo final de grado.

Agradezco especialmente a mi tutor de proyecto José Manuel Jabaloyes el haber realizado un seguimiento continuo de mi trabajo, guiándome y ayudándome desde el inicio hasta su finalización.

Agradecer la presencia y el cariño que me han demostrado en estos meses y durante los cuatro años de grado mi familia y amigos, los que han estado siempre y los nuevos que han aparecido.

También agradecer muy especialmente a Álvaro Sierra, por haber sido mi motor y principal apoyo.

RESUMEN

El presente trabajo consiste en el análisis y la evaluación de una empresa del sector agroalimentario según el nuevo Modelo EFQM 2020 y su desarrollo consta de dos partes.

En primer lugar, se ha realizado un estudio teórico del concepto de calidad y su evolución en el tiempo. También se comenta la creciente importancia de la búsqueda de la calidad en el ámbito empresarial, llegando finalmente a un punto en el que la calidad está presente en todo miembro, proceso y actividad de la organización.

Se ha procedido por tanto al estudio de los distintos modelos de excelencia, profundizando después en el nuevo Modelo EFQM 2020, el cuál ha sido el escogido para el desarrollo de la parte práctica del trabajo. Dicho modelo permite a la empresa un estudio y análisis interno y externo muy detallado, proporcionando información sobre cuáles son los puntos fuertes y áreas de mejora de esta.

La segunda parte del proyecto, con un enfoque práctico, pretende realizar un análisis descriptivo de los datos obtenidos de la empresa a partir de los cuestionarios rellenados por los miembros de la organización. Dichos cuestionarios están basados en los criterios y subcriterios del modelo EFQM. El objetivo del análisis es la identificación de los puntos fuertes y áreas de mejora de la empresa.

Finalmente se proponen posibles planes de mejora para aquellas áreas de la organización pendientes de optimizar, que podrían ser implementados en un futuro en la empresa.

Adicionalmente, se ha añadido al trabajo el presupuesto del análisis del sistema de gestión.

RESUM

El present treball consisteix en l'anàlisi i l'avaluació d'una empresa de el sector agroalimentari segons el nou Model EFQM 2020 i el seu desenvolupament consta de dues parts.

En primer lloc, s'ha realitzat un estudi teòric de el concepte de qualitat i la seua evolució en el temps. També es comenta la creixent importància de la recerca de la qualitat en l'àmbit empresarial, arribant finalment a un punt en què la qualitat és present a tot membre, procés i activitat de l'organització.

S'ha procedit per tant a l'estudi dels diferents models d'excel·lència, aprofundint després en el nou Model EFQM 2020, el quin ha estat l'escollit per al desenvolupament de la part pràctica de la feina. Aquest model permet a l'empresa un estudi i anàlisi interna i externa molt detallat, proporcionant informació sobre quins són els punts forts i àrees de millora d'aquesta.

La segona part de el projecte, amb un enfocament pràctic, pretén realitzar una anàlisi descriptiva de les dades obtingudes de l'empresa a partir dels qüestionaris omplerts pels membres de l'organització. Aquests qüestionaris estan basats en els criteris i subcriteris de el model EFQM. L'objectiu de l'anàlisi és la identificació dels punts forts i àrees de millora de l'empresa.

Finalment es proposen possibles plans de millora per a aquelles àrees de l'organització pendents d'optimitzar, que podrien ser implementats en un futur a l'empresa.

Adicionalment, s'ha afegit al projecte el pressupost de l'anàlisi de sistema de gestió.

ABSTRACT

This thesis consists of the analysis and evaluation of a company in the agri-food sector according to the new EFQM 2020 Model and its development presents two different parts.

Firstly, a theoretical study of the concept of quality and its evolution over time has been carried out. The growing importance of the search for quality in the business environment is also discussed, finally reaching a point where quality is present in every member, process and activity of the organization.

For this reason, the different models of excellence have been studied, to later deepen the new EFQM 2020 Model, which has been chosen for the development of the practical part of the work. This model allows the company a very detailed internal and external study and analysis, providing information on its strengths and areas for improvement.

The second part of the project, with a practical approach, aims to carry out a descriptive analysis of the data obtained from the company, from the questionnaires filled out by the members of the organization. These questionnaires are based on the criteria and sub-criteria of the EFQM model. The objective of the analysis is to identify the strengths and areas for improvement of the company.

Finally, possible improvement plans are proposed for those areas of the organization pending optimization, which could be implemented in the company in the future.

Additionally, the budget for the management system analysis has been added to the project.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....	5
1.1 La Calidad.....	5
1.2 La Gestión de la Calidad Total.....	6
1.3 Los Modelos de Excelencia.....	9
CAPÍTULO 2. OBJETIVOS.....	12
2.1 Objetivos.....	12
2.2 Competencias.....	12
CAPÍTULO 3. ANTECEDENTES.....	14
3.1 El modelo EFQM.....	14
3.2 La estructura del modelo EFQM.....	16
3.3 Los criterios y subcriterios del Modelo EFQM 2020.....	17
3.4 La herramienta de diagnóstico REDER.....	19
CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA.....	23
4.1 Las fases del proyecto.....	23
CAPÍTULO 5. RESULTADOS.....	27
5.1 Análisis de las medias por criterios y subcriterios.....	27
5.2 Análisis segmentado de los criterios por puesto y género.....	31
5.3 Análisis de las medias por Objetivos de desarrollo sostenible.....	32
5.4 Análisis segmentado de los ODS por género y puesto.....	34
5.4.1 Igualdad de género.....	35
CAPÍTULO 6. ÁREAS DE MEJORA Y PUNTOS FUERTES.....	37
6.1 Análisis de las áreas de mejora.....	38
6.2 Análisis de los puntos fuertes.....	43
CAPÍTULO 7. PLAN DE ACCIÓN.....	46
7.1 La definición del plan de acción.....	46
7.2 Plan Sociedad.....	48
7.3 Plan Alianzas.....	49
7.4 Plan Stakeholders.....	50
7.5 Plan Empresa.....	51
7.6 Plan Resultados.....	52
CAPÍTULO 8. PRESUPUESTO.....	53
8.1 El presupuesto del proyecto.....	53

CAPÍTULO 9. CONCLUSIONES.	55
9.1 Conclusiones obtenidas tras la realización del proyecto.	55
CAPÍTULO 10. BIBLIOGRAFÍA.	57
CAPÍTULO 11. ANEXOS.	58
Anexo 1. Cuestionario de autoevaluación.	58

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Etapas calidad.....	7
Figura 2. Ciclo PDCA.	8
Figura 3. Estatus de reconocimiento.....	14
Figura 4. Estructura del modelo EFQM 2020.	16
Figura 5. Fases del proyecto.....	23
Figura 6. Objetivos de Desarrollo Sostenible.	33

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis del bloque Dirección.....	20
Tabla 2. Análisis del bloque Ejecución.	21
Tabla 3. Análisis del bloque Resultados.	21
Tabla 4. Puntuación REDER.	22
Tabla 5. Planificación de las fases.	24
Tabla 6. Promedio bloques.....	27
Tabla 7. Promedio criterios.	27
Tabla 8. Criterio 1.	28
Tabla 9. Criterio 2.	28
Tabla 10. Criterio 3.	28
Tabla 11. Criterio 4.	28
Tabla 12. Criterio 5.	29
Tabla 13. Criterio 6.	29
Tabla 14. Criterio7.	29
Tabla 15. Puntuación organización.	30
Tabla 16. Mejora potencial criterios.	31
Tabla 17. ODS.	33
Tabla 18. Comparativa interna Criterio 6.....	38
Tabla 19. Comparativa interna Criterio 2.....	40
Tabla 20. Comparativa interna Criterio 7.....	42
Tabla 21. Comparativa interna Criterio 1.....	43
Tabla 22. Planes de acción 2020.	47
Tabla 23. Plan Sociedad.....	48
Tabla 24. Plan Alianzas.	49
Tabla 25. Plan Stakeholders.	50
Tabla 26. Plan Empresa.	51
Tabla 27. Plan Resultados.	52
Tabla 28. Presupuesto por fases.	53

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Promedio bloques.....	27
Gráfico 2. Promedio criterios.	27
Gráfico 3. Criterio 1.	28
Gráfico 4. Criterio 2.	28
Gráfico 5. Criterio 3.	28
Gráfico 6. Criterio 4.	28
Gráfico 7. Criterio 5.	29
Gráfico 8. Criterio 6.	29
Gráfico 9. Criterio 7.	29
Gráfico 10. Mejora potencial criterios.	31
Gráfico 11. Segmentación de los criterios por puesto.	31
Gráfico 12. Segmentación de los criterios por género.....	32
Gráfico 13. ODS.	33
Gráfico 14. Segmentación ODS por puesto.....	34
Gráfico 15. Segmentación ODS por género.	34
Gráfico 16. Valoración igualdad de género.....	35
Gráfico 17. Puntos fuertes y áreas de mejora.....	37
Gráfico 18. Comparativa interna Criterio 6.	39
Gráfico 19. Comparativa interna Criterio 2.....	41
Gráfico 20. Comparativa interna Criterio 7.....	42
Gráfico 21. Comparativa interna Criterio 1.....	43

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.

1.1 La Calidad.

En un mundo cada vez más globalizado, más internacional en los que respecta a los mercados, y por ello también en lo consecuente al consumo de productos y servicios, el cliente posee más variedad donde elegir. Tiene más información de aquello que consume y por consiguiente se vuelve más exigente. Es por ello por lo que la competencia entre empresas aumenta cada vez más, vinculada a la globalización, al libre mercado, y por supuesto a la aparición de nuevas tecnologías. Por tanto, la calidad, concepto con gran peso a nivel de estudio del futuro éxito o fracaso de cualquier actividad empresarial, ahora tiene aún más importancia si cabe.

La calidad, por todo esto, pasa a ser un factor decisivo. Es por ello por lo que existen muchos estudios y literatura especializada alrededor de este concepto, de su definición, importancia y de todo lo que implica a nivel de las decisiones estratégicas de cualquier organización. Sin embargo, dicha multitud de estudios no ha conseguido clarificar su significado, sino confirmar la complejidad del término. Además de poner en manifiesto la diferencia de opiniones con respecto a su definición. Se puede asegurar por tanto que la calidad es un concepto que precisa de un recorrido largo y profundo para poder ser entendido, tanto a nivel económico como social.

Se presentan por ello diversas definiciones del concepto de calidad para pasar después a buscar algunos puntos comunes a todas ellas.

- Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor (RAE).
- Grado en que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos (UNE-EN-ISO 9000:2005).
- Grado de satisfacción que ofrecen las características del producto con relación a las exigencias del consumidor. El conjunto de especificaciones y características de un producto o servicio referidas a su capacidad de satisfacer las necesidades que se conocen o presuponen (ISO 9004-2).
- Aptitud para el uso (J.M Jurán).
- Grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste, adecuado a las necesidades del mercado (Deming).
- Es equivalente a la satisfacción del cliente (Ishikawa).
- El grado de adecuación de un determinado producto o servicio a las expectativas del usuario o a ciertos parámetros tecnológicos o científicos expresados mediante normas concretas.

Pese a que podemos observar que cada definición es diferente según el autor o la fuente de donde se recopilan, tienen diversos puntos en común. Observaciones:

- Para comprender el término de calidad es necesario entender su relación con el cliente.

- Aparecen nuevos conceptos en relación con el término, tales como características del objeto, grado de satisfacción o expectativas.
- Se trata el término de calidad como algo relativo, un concepto subjetivo. Variará por ello en función del punto de vista de quién consume el producto o servicio.

Tras el recorrido por las distintas definiciones se puede afirmar que el concepto de calidad está estrechamente relacionado con la percepción de cada cliente, por ello no es una cualidad objetiva del objeto.

Por tanto, se ha observado que no existe una definición universal y estas diversificaciones hacen que resulte complicado para las organizaciones entender su significado, el cual es necesario para poder homogeneizar su lenguaje y facilitar el entendimiento entre los miembros en lo que engloba al concepto.

Sin embargo, se puede concluir con que la organización decidirá dotar al producto o servicio de ciertas características, las cuales serán percibidas por cada cliente, que las comparará con sus expectativas. El resultado de dicha comparación es la calidad del producto o servicio para cada cliente. Se establece el grado de satisfacción del cliente en función de si la percepción de las características del objeto ha superado o no sus expectativas. Por ello un mismo objeto dotado con unas mismas características puede ser considerado de mayor calidad para un cliente y en cambio para otro cliente serlo de menor calidad, en función de las expectativas iniciales que tuviese cada uno.

De este modo tiene sentido asegurar que las organizaciones deberían poner su foco de atención en las características de las que dotan a sus productos o servicios, pero aún más si cabe en las expectativas que posean sus potenciales clientes.

1.2 La Gestión de la Calidad Total.

Actualmente no existe organización que describa a sus productos o servicios como de alta calidad puesto que ya ha quedado asumido que esta es una especificación que atribuirán los clientes al objeto. Sin embargo, ha pasado a utilizarse más bien el concepto de Gestión de la Calidad Total.

Se entiende como Gestión de la Calidad Total al conjunto de procesos sistemáticos que permiten a las organizaciones llevar a cabo sus procesos o actividades. Es decir, la planificación, ejecución y control de estos. Dicho sistema de gestión de procesos comprende tanto a la dirección como a toda la estructura organizativa de cualquier empresa y por ello implica a todos y cada uno de los distintos departamentos de la organización.

Pero para llegar hasta este término, muy empleado en la actualidad, se ha pasado antes por distintas fases, las cuales se estudiarán a continuación.

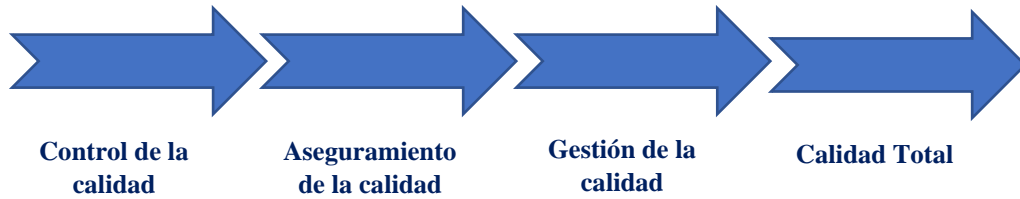


Figura 1. Etapas calidad.

El concepto de **Control de la Calidad** se conoce como la etapa de cualquier proceso productivo, en el que se garantiza que todos los procesos se llevan a cabo de manera correcta. Tiene sus inicios a principios del siglo XX, en Estados Unidos, de la mano del desarrollo de la producción en serie. Ello se debió a que precisamente por el comienzo de la producción en cadena se empezase a buscar la estandarización en las fábricas.

No es hasta los años sesenta cuando comienza en Occidente a escucharse el término **Aseguramiento de la Calidad**, definido como la línea de actuación a seguir y que está dirigida a conseguir trabajar en base a un conjunto de acciones planificadas y sistemáticas, implantadas dentro del Sistema de Calidad de la empresa (AEC). Es la parte de la gestión de la calidad orientada a proporcionar confianza en que se cumplirán los requisitos de la calidad (UNE-EN-ISO 9000:2005).

Tras la crisis de los sesenta, las organizaciones supervivientes decidieron cambiar su modus operandi, con el fin de lograr ser más eficientes y eficaces consumiendo menos recursos. Es en este punto donde nace el concepto de **Gestión de la Calidad** como tal, llegando a comprender que es un modelo 360º, que se debe implicar en todos los ámbitos de la organización, y por consiguiente que afecta a todos sus miembros y departamentos.

Al inicio de los años ochenta comienzan a escucharse nuevos conceptos, como globalización, y aparecen nuevas tecnologías que convierten en líderes del mercado a aquellos que las dominan. Por todo ello aumenta cada vez más la competitividad. Esto llevó a muchas empresas a reinventarse, mejorando sus procesos, desde los productivos hasta los administrativos, lo que se conoce como reingeniería de procesos. La cual se entiende como la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y competentes de rendimiento, tales como calidad, costos, servicio y rapidez de entrega. Es decir, empezar de nuevo.

No es hasta el siglo actual cuando el concepto de calidad evoluciona hasta el nuevo concepto de **Calidad Total**, conocido también como Excelencia. Es entendido como una estrategia de gestión de la organización, cuyo objetivo principal es satisfacer de una manera equilibrada las necesidades y expectativas de todos sus grupos de interés.

Se observa por tanto una nueva evolución, hasta ese momento se vinculaba la calidad al cliente, como único elemento del cual dependía el término calidad. Con este nuevo avance se pasa a asociar la calidad con todos los grupos de interés del producto o servicio, englobando de este modo también a los empleados, los accionistas y a toda la sociedad en general.

Son muchos los profesionales de la materia que asocian directamente el Ciclo PDCA, desarrollado por Deming, con el concepto de Calidad Total. Dicho ciclo se centra en las 4 siguientes áreas:

1. PLAN=Planificar. “Qué hacer y cómo hacerlo”. En esta primera fase se realizan mejoras preventivas. Se definen las metas y los métodos para cumplirlas. Se educa y capacita a la organización.
2. DO=Hacer. “Hacer lo planeado”. Ejecución. Se realiza el trabajo.
3. CHECK=Verificar. “Cómo se ha realizado”. Evaluación. Se verifican los resultados de las tareas ejecutadas.
4. ACT=Actuar. “Cómo mejorar”. Se llevan a cabo acciones correctivas. Se definen las nuevas metas.

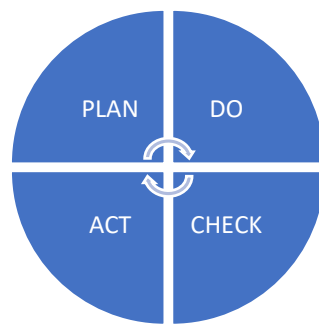


Figura 2. Ciclo PDCA.

Una de las principales ventajas del ciclo de Deming es su sencilla interpretación. Su forma de espiral, de ciclo sin fin, hace comprender de manera muy visual que una vez se acabe el último paso se deberá volver a la etapa inicial, aunque siempre añadiendo las mejoras que se hayan obtenido del estudio de la etapa anterior.

Tras el análisis realizado de la evolución del concepto de calidad, se podría concluir con que el objetivo principal de Gestión de la Calidad Total es transformar las expectativas de los clientes en productos y servicios superiores a los ofrecidos en otros mercados. Convirtiéndolo de este modo en una ventaja competitiva y asegurando su rentabilidad a largo plazo.

Este sistema de gestión se apoya en 7 principios (ISO 9001:2015):

- Enfoque en el cliente. “Las organizaciones dependen de sus clientes, y por lo tanto deben comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes”.
- Liderazgo. “Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización”.
- Compromiso de las personas. “El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización”.

- Enfoque de procesos. “Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso”.
- Toma de decisiones basadas en evidencias. “Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos”.
- Mejora continua. “La mejora continua del desempeño global de una organización debería ser un objetivo permanente de ésta”
- Gestión de relaciones. “Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor”.

Para que la Gestión de la Calidad Total pueda llevarse a cabo de manera íntegra y en todas sus formas es necesario que exista una conexión interfuncional en la organización. Que todos los miembros de esta, desde altos directivos hasta empleados se sientan como pieza clave y persigan un objetivo común, lograr la Excelencia. Para de este modo satisfacer las necesidades de sus clientes.

1.3 Los Modelos de Excelencia.

Existen innumerables métodos cuya finalidad es conseguir implantar sistemas de gestión adecuados en las organizaciones. Sin embargo, cabría destacar cuatro, además todos ellos poseen un punto en común, su seguimiento constituye las bases y criterios para evaluar los premios de excelencia que llevan su propio nombre.

- Modelo Deming. Nace en Japón a inicios de los años 50. Pese a que se desarrolló por la JUSE (Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros), fue diseñado por el doctor Deming Prize, de ahí que le otorgarán dicho nombre en su honor, como reconocimiento a uno de los primeros en sentar las bases de lo que hoy en día conocemos como calidad. La realización de dicha valoración se rige mediante el estudio de los 10 principios básicos enumerados a continuación.
 - Políticas y objetivos.
 - Organización operativa.
 - Educación y diseminación.
 - Flujo de información.
 - Calidad de productos y procesos.
 - Estandarización.
 - Gestión y control.
 - Garantía de calidad, funciones, sistemas y métodos.
 - Resultados.
 - Planes futuros.
- Modelo Malcom Baldrige. Surge en Estados Unidos, a lo largo de los años ochenta, como respuesta a la masiva llegada de productos japoneses. Se basa en la continua revisión de los procesos de la organización, dejando de lado los cargos burocráticos e invirtiendo grandes cantidades en las pruebas de calidad y en todas aquellas actividades que hagan

visibles y satisfagan las necesidades de la clientela. Enfocado en la continua interacción de los siguientes 7 criterios.

- Liderazgo.
 - Plan estratégico.
 - Clientes y mercado objetivo.
 - Recursos Humanos.
 - Administración.
 - Resultados.
 - Información y análisis.
- Modelo EFQM de Excelencia. Surge en Europa y tiene su origen en la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, organización fundada en 1988 por 14 líderes europeos junto a Jacques Delors. El objetivo de la fundación era mejorar el rendimiento de las organizaciones y su capacidad para gestionar el cambio y la transformación. Las bases del modelo son muy similares a las de sus antecesores, sobre todo al modelo Malcom Baldrige.

El modelo EFQM se basa en el siguiente principio: “Transformarse no es una opción. Es una necesidad en todos los sectores y en todos los tamaños de empresas” (CEG). Tiene como objetivo ayudar a las organizaciones a gestionar el cambio y mejorar su rendimiento, desarrollando una cultura de mejora e innovación. El modelo EFQM pone de relieve la importancia de los siguientes factores.

- Los clientes
 - Centrarse en los grupos de interés con una perspectiva a largo plazo
 - Comprender las relaciones causa-efecto entre: por qué una organización hace algo, cómo lo hace y qué logra con sus acciones
 - Añade la visión y acción a futuro: qué hace la organización para prepararse para el futuro.
 - Estar alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, apoyando el papel que las organizaciones pueden desempeñar en su apoyo.
- Modelo Iberoamericano de Excelencia. Es el modelo más nuevo, nace en 1999, y presenta grandes similitudes con el modelo EFQM, ya que le tiene como base. Está compuesto por los siguientes 9 criterios, los cuales se dividen en facilitadores y resultados.
- Liderazgo y estilo de gestión.
 - Política y estrategia.
 - Desarrollo de las personas.
 - Recursos asociados.
 - Clientes.
 - Resultados de los clientes.
 - Resultados del desarrollo de las personas.
 - Resultados de la sociedad.

- Resultados globales.

Estos cuatro modelos tienen como objetivo común la implantación de un sistema de gestión de la calidad, todos ellos son muy válidos y tienen sus ventajas. Sin embargo, podría afirmarse que el sistema EFQM es el más completo de ellos, el más específico, debido en parte a los 7 criterios y los consiguientes 30 subcriterios que lo forman. Es por ello por lo que se ha decidido centrarse y profundizar más en él.

CAPÍTULO 2. OBJETIVOS.

2.1 Objetivos.

El objetivo del Trabajo de Fin de Grado es realizar la implantación del nuevo modelo EFQM, en una empresa privada valenciana. Se trata de una PYME del sector agroalimentario.

Tras la reinversión en enero de 2020 del modelo EFQM, dicha organización ha querido implantar este modelo de Excelencia, con el objetivo principal de mejorar la satisfacción de sus clientes y cumpliendo con las expectativas de todos sus grupos de interés. Esta empresa pretende establecer metodologías de mejora continua para lograr la máxima eficiencia en todos sus procesos organizativos. Además de conseguir identificar aquellas nuevas áreas de mejora en las que debe focalizar sus esfuerzos.

Por todo ello, el objetivo del proyecto se centra en aportar a la empresa:

- El análisis de cuál es la situación actual de la organización frente a un modelo de excelencia como es el EFQM 2020.
- La identificación de sus puntos fuertes como organización, pero también de sus puntos débiles, posibles áreas de mejora.
- La definición de planes de mejora con el fin de mostrar en qué aspectos debería centrarse la organización.

2.2 Competencias.

La realización de este trabajo se centra en el cumplimiento de dos grandes metas.

La primera es conseguir que tras este estudio la empresa consiga clarificar cuales son sus puntos fuertes y débiles como organización, para poder comenzar a llevar a cabo una serie de planes de mejora que consigan hacer de ella una empresa enfocada a la mejora continua y a la búsqueda constante de la Excelencia.

El segundo objetivo sería que gracias a este estudio supiese como implantar el Sistema de Gestión adecuado que le lleve a lograr la satisfacción de sus clientes y el consiguiente cumplimiento de las expectativas de todos sus *stakeholders*, entendidos como todas aquellas personas y organizaciones que participan y/o se ven afectadas por los resultados de la organización.

Durante la realización del proyecto se pretenden adquirir las siguientes competencias.

- Competencias generales (obtenidas gracias a la realización del trabajo en la ETSII).
 - Adquirir la capacidad de realizar informes y documentos de autoevaluación con el fin de presentarlos a la dirección de cualquier organización.
 - Aumentar la capacidad de realizar exposiciones en público (competencia adquirida gracias a la defensa del trabajo).

- Adquirir la capacidad de plasmar y aplicar a un caso real los conocimientos aprendidos durante los cuatro años del grado.

- Competencias particulares (obtenidas gracias al tema escogido para realizar el TFG).
 - Adquirir la capacidad de realizar un análisis estadístico tanto descriptivo como inferencial de una base de datos.
 - Adquirir la capacidad de planificar y llevar a cabo una evaluación o auditoría con el nuevo modelo EFQM surgido en 2020.
 - Adquirir la capacidad de trabajar con herramientas que ayuden a identificar los puntos fuertes y las áreas de mejora de una organización.
 - Adquirir la capacidad de definir planes de mejora.

CAPÍTULO 3. ANTECEDENTES.

3.1 El modelo EFQM.

En las últimas décadas, desde que surge el concepto de Calidad Total, la calidad ha ido de la mano de la excelencia. Ya no pueden concebirse como conceptos separados, sino que inevitablemente una cosa lleva a la otra, y se precisa de la primera para lograr la segunda. Es por ello por lo que la calidad en la organización se convierte en un proceso estratégico y conseguirla se convertirá en una ventaja competitiva para la empresa. No es de extrañar por tanto que desde grandes organizaciones hasta medianas y pequeñas empresas inviertan cada vez más recursos y capacidades en este ámbito. Debido a esto los modelos de excelencia han cogido gran importancia estos últimos años. Ya que nos sirven como retrato y análisis de cómo funciona la empresa en un momento concreto. Evaluando de forma integral su situación.

De entre los modelos de excelencia más conocidos, el Modelo EFQM es uno de los más potentes para la identificación de puntos fuertes y áreas de mejora de toda organización. Este modelo surge en 1988 cuando 14 líderes empresariales europeos se reúnen con Jacques Delors, político francés, y forman la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, una fundación sin ánimo de lucro y cuyo objetivo inicial era aumentar la competitividad de las empresas europeas en el marco global. La Fundación reunió a un equipo de expertos para crear el Marco de Excelencia EFQM, el cual se podía aplicar a cualquier organización, con independencia de su tamaño o sector.

En las tres décadas desde su creación ha habido muchos cambios, se ha ido adaptando acorde con la evolución y los cambios del mercado global. Sin embargo, su objetivo continúa siendo el mismo, aumentar la competitividad de las organizaciones europeas y apoyar el desarrollo sostenible de las economías europeas. Es por tanto una fundación innovadora desde sus inicios.

Actualmente el Modelo EFQM ofrece herramientas basadas en análisis de datos para brindar a las organizaciones ideas significativas y apoyo a las partes interesadas, capacitándolas en su camino hacia la transformación. Proporciona un espejo para que las empresas examinen dónde se encuentran y destaquen donde se requieran acciones de mejora. Ayuda a impulsar el cambio organizacional y la mejora de rendimiento, reconoce e informa a organizaciones y personas por igual, para incentivar el pensamiento innovador, el aprendizaje y el desarrollo, los cuales combinados crean resultados sostenibles.

EFQM brinda 4 estatus distintos de reconocimiento.



Figura 3. Estatus de reconocimiento.

- **Validación EFQM.** Diseñado para organizaciones que quieren iniciar la incorporación de procesos de mejora. Valida si se han logrado implementar los proyectos de mejora. Ofrece una revisión detallada de cada proyecto y recomendaciones sobre los próximos pasos para convertirse en una organización sobresaliente.
- **Calificación EFQM.** Brinda a la organización un análisis general, rápido y accesible de sus prácticas de gestión clave, basándose en los siete criterios del modelo EFQM. Gracias a esto la organización aprende rápidamente durante todo el proceso. La evaluación ofrece comentarios que ayudan a encauzar objetivos estratégicos de la organización. Se aporta una indicación del nivel de madurez de la organización basado en el método de puntuación EFQM.
- **Reconocimiento EFQM.** Revisión exhaustiva y completa de todos los aspectos de la organización. Se tienen en cuenta los desafíos y objetivos estratégicos de la organización además de la revisión de su desempeño y resultados. Está dirigido a organizaciones que ya tienen un sistema de gestión sólido. Proporciona una reflexión sobre los próximos pasos a llevar a cabo además de detallar un conjunto de fortalezas y oportunidades de mejora detalladas a nivel de los criterios del modelo EFQM. La organización obtiene una calificación global de 3 a 7 estrellas basada en la puntuación obtenida por la organización.
- **Premio global EFQM.** Programa exclusivo para organizaciones modelo que han demostrado ser líderes del sector, las cuales poseen un historial indiscutible de éxito al convertir la estrategia de acción y la mejora continua de su desempeño. Proporciona gran cantidad de ideas que ayudan a la organización a mejorar a nivel estratégico. La interacción con el equipo de evaluación EFQM durante el proceso permite a la organización obtener información experta para enfrentarse a los nuevos retos.

Con el paso del tiempo el modelo ha ido atravesando nuevos ciclos de mejora, con el fin de actualizarse y poder seguir siendo relevante e innovador, para mantenerse como un ejemplo de buenas prácticas. La última actualización fue la que se puso en vigor el pasado enero del 2020. Pese a ello, y a los cambios en el contenido y la presentación del Modelo EFQM, los principios en los que se basa no han variado, siempre poniendo de relieve los siguientes puntos.

- El cliente.
- Los grupos de interés con perspectiva a largo plazo.
- Las relaciones causa-efecto entre por qué una organización hace algo, cómo lo hace y qué obtiene con ello.
- La visión y acción a futuro.
- La alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

El modelo EFQM tiene sus bases en el conjunto de valores europeos además de en los objetivos de la ONU, estos 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas (ODS) promueven que las organizaciones persigan valores tales como la igualdad social, el buen gobierno, la protección del planeta y la prosperidad.

3.2 La estructura del modelo EFQM.

La estructura del modelo EFQM está constituido mediante técnicas de *design thinking*, basándose en la respuesta a las siguientes cuestiones clave.

- En relación con la **Dirección**. ¿Por qué existe la organización? ¿Qué propósito cumple? ¿Por qué se ha decidido esta estrategia concreta?
- En relación con su **Ejecución**. ¿Cómo tiene intención de cumplir con el propósito y la estrategia de la organización?
- En relación con los **Resultados**. ¿Qué se ha logrado hasta ahora? ¿Qué se espera lograr en el futuro?

Es por ello por lo que tanto el propósito como la estrategia de la organización se convierten en el hilo conductor del modelo EFQM. Se logra entender por tanto la conexión entre ambos conceptos y su importancia a la hora de la creación de valor para los grupos de interés de la organización, generando resultados excelentes.



Figura 4. Estructura del modelo EFQM 2020.

Los principales beneficios de adoptar la estructura del Modelo EFQM 2020 en la organización son los siguientes.

- Ayuda en la definición del propósito como organización.
- Ayuda en la creación de una cultura organizativa.
- Ayuda en el refuerzo del liderazgo.
- Ayuda en la transformación de la organización.
- Ayuda en el fomento de prácticas ágiles.
- Ayuda a afrontar los desafíos del mundo VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*).
- Ayuda a pronosticar el futuro.

3.3 Los criterios y subcriterios del Modelo EFQM 2020.

La estructura de los criterios y subcriterios del Modelo EFQM 2020 tiene 3 bloques principales, dirección, ejecución y resultados, los cuales dan respuesta a las cuestiones clave que son la base del modelo. Se subdividen de esta forma.

- **BLOQUE 1: DIRECCIÓN**
 - CRITERIO 1: PROPÓSITO, VISIÓN Y ESTRATEGIA.
 - 1.1. Definir el propósito y la visión.
 - 1.2. Identificar y entender las necesidades de los grupos de interés.
 - 1.3. Comprender el ecosistema, las capacidades propias y los principales retos.
 - 1.4. Desarrollar la estrategia.
 - 1.5. Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno.
 - CRITERIO 2. CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN Y EL LIDERAZGO.
 - 2.1. Dirigir la cultura de la organización y reforzar los valores.
 - 2.2. Crear las condiciones para hacer realidad el cambio.
 - 2.3. Estimular la creatividad y la innovación.
 - 2.4. Unirse y comprometerse en torno a un propósito, visión y estrategia.
- **BLOQUE 2: EJECUCIÓN.**
 - CRITERIO 3. IMPLICAR A LOS GRUPOS DE INTERÉS.
 - 3.1 Clientes. Construir relaciones sostenibles.
 - 3.2. Personas. Atraer, implicar, desarrollar y retener el talento.
 - 3.3. Inversores y reguladores. Asegurar y mantener su apoyo continuo.
 - 3.4. Sociedad. Contribuir al desarrollo, bienestar y prosperidad.
 - 3.5. *Partners* y proveedores. Construir relaciones y asegurar su compromiso para crear valor sostenible.
 - CRITERIO 4. CREAR VALOR SOSTENIBLE.
 - 4.1. Diseñar el valor y cómo se crea.
 - 4.2. Comunica y vende la propuesta de valor.
 - 4.3. Elaborar y entregar la propuesta de valor.
 - 4.4. Diseñar e implantar la experiencia global.
 - CRITERIO 5. GESTIONAR EL FUNCIONAMIENTO Y LA TRANSFORMACIÓN
 - 5.1. Gestionar el funcionamiento y el riesgo.
 - 5.2. Transformar la organización para el futuro.
 - 5.3. Impulsar la innovación y aprovechar la tecnología.
 - 5.4. Aprovechar los datos, la información y el conocimiento.
 - 5.5. Gestionar los activos y recursos.
- **BLOQUE 3: RESULTADOS.**
 - CRITERIO 6. PERCEPCIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS.
 - a) Resultados de percepción de clientes.
 - b) Resultados de la percepción de personas.
 - c) Resultados de percepción de inversores y reguladores.
 - d) Resultados de percepción de la sociedad.
 - e) Resultados de percepción de *partners* y proveedores.

- CRITERIO 7. RESULTADOS ESTRATÉGICOS Y OPERATIVOS.
 - a) Indicadores de resultados estratégicos.
 - b) Indicadores de resultados operativos.
- **Bloque 1. Dirección.** Este primer bloque ayuda a la organización a ser líder en su ecosistema, dotándola de una buena posición de cara a sus nuevas metas. Las claves para que una organización mantenga sus resultados excelentes y consiga satisfacer o superar las expectativas de sus grupos de interés son las siguientes.
 - Definir un propósito inspirador.
 - Crear una visión de lo que trata de alcanzar en el futuro.
 - Desarrollar una estrategia centrada en crear valor sostenible.
 - Fomentar una cultura que favorezca el éxito.

CRITERIO 1. Propósito visión y estrategia. Toda organización sobresaliente debe poseer un propósito que inspire, una visión ambiciosa y una estrategia que genere resultados. El propósito explica por qué es importante la actividad que realiza la organización, y de él surgen las bases para proporcionar valor a los distintos *stakeholders*. La visión se centra en la empresa con un enfoque a largo plazo, es la guía para la toma de decisiones presentes y futuras. La estrategia muestra cuál es la forma de alcanzar el propósito de la organización, siguiendo la visión de esta.

CRITERIO 2. Cultura de la organización y liderazgo. La cultura organizativa es el conjunto de valores que comparten todos los miembros de una organización e influirá en la forma de actuar tanto entre ellos como con los grupos de interés. El liderazgo no se refiere a los individuos por separado sino a que la organización sea líder de su sector, líder en su ecosistema y referente para otras. El liderazgo deja de ser un rol de los miembros de la dirección para pasar a ser una actividad de esta.

- **Bloque 2. Ejecución.** El bloque tiene como objetivo ayudar a la organización a ejecutar de manera eficaz y eficiente la estrategia previamente establecida por el bloque dirección. Para ello este bloque se centra en los siguientes puntos.
 - Conocer los grupos de interés y comprometerse con aquellos que contribuirán al éxito de la organización.
 - Crear valor sostenible.
 - Promover el rendimiento necesario para alcanzar los objetivos actuales al mismo tiempo que crea una cultura de mejora continua con el fin de conseguir el éxito futuro.

CRITERIO 3. Implicar a los grupos de interés. Clasificar los distintos *stakeholders*. Conseguir la implicación de los grupos de interés clave en la creación de valor sostenible y en la colaboración para llevar a cabo los ODS, gracias a los conocimientos que la organización posee de las necesidades y expectativas de estos. Las relaciones grupos de interés-organización deben estar basadas en el respeto por ambas partes, la transparencia y la responsabilidad. Debe existir una comunicación activa entre las partes.

CRITERIO 4. Crear valor sostenible. El propósito debe ser a largo plazo para asegurar el éxito futuro y la prosperidad económica. En todos los grupos de interés clave, pero sobre todo en los clientes es donde toda organización debe poner el foco a la hora de crear

valor sostenible. Es por ello por lo que el *feedback* constante por parte de los *stakeholders* es necesario, ya que las necesidades de estos pueden variar y la organización precisa saberlo. El desarrollo de las etapas para la creación de valor sostenible variará en función de la actividad que realiza cada organización, llevándose a cabo de manera secuencial, paralela o solapándose unas a otras.

CRITERIO 5. Gestionar el funcionamiento y la transformación. La organización debe poder conseguir por un lado gestionar satisfactoriamente los procesos actuales, al mismo tiempo que pone su foco en los cambios tanto internos como externos que vayan sucediendo. Para conseguir esto, elementos tales como la innovación, la tecnología, la gestión de los datos, la información, el conocimiento y el uso adecuado de los recursos y capacidades de la organización son fundamentales.

- **Bloque 3. Resultados.** En este último bloque se estudian los objetivos que ha logrado la empresa a raíz de las decisiones tomadas en los bloques anteriores. Se entiende que una organización es sobresaliente en este bloque cuando ha conseguido destacar en los puntos siguientes.
 - Medir y disponer de los datos necesarios sobre la percepción que tienen sus grupos de interés.
 - La creación de valor sostenible.
 - La gestión del funcionamiento y la transformación.

CRITERIO 6. Percepción de los grupos de interés. Se basa en el *feedback* que los grupos de interés dan a la empresa tras haber tenido una experiencia personal con ella. Esta información directa puede ser recogida de múltiples formas, la organización decidirá cuál es la que más se ajusta a sus necesidades. Es importante que los grupos de interés aporten también información respecto a la percepción que tienen sobre como la organización se implica en valores tales como el impacto social o ambiental, los cuales se recogen en los ODS.

CRITERIO 7. Rendimiento estratégico y operativo. Este último criterio del Modelo EFQM 2020 se basa en si la organización ha conseguido alcanzar su propósito, llevar a cabo su estrategia y gracias a ello haber creado valor sostenible. Además de ello estudia también su preparación para los retos a largo plazo. Con ello se logrará hacer un seguimiento del estado de la organización y gracias a esto mejorar su rendimiento global, comprobando el impacto que sus acciones han provocado tanto en los grupos de interés clave como en sus objetivos estratégicos futuros.

3.4 La herramienta de diagnóstico REDER.

REDER es la herramienta que utiliza el Modelo EFQM para la evaluación de la gestión de las organizaciones. En base a la puntuación obtenida en cada uno de los criterios las empresas pueden saber cuáles son sus fortalezas y oportunidades de mejora.

Se centra en que toda organización necesita adoptar los siguientes puntos.

- Determinar los **Resultados** que pretende conseguir como parte de su estrategia.
- Contar con una serie de **Enfoques** que le permitirán alcanzar los resultados previstos ahora y en el futuro.
- **Desplegar** (implantar) dichos enfoques de manera adecuada.
- **Evaluar** y **Revisar** los enfoques implantados para aprender y mejorar.

Sus siglas vienen por tanto de Resultados, Enfoques, Desplegar, Evaluar y Revisar.

La herramienta REDER se divide en un conjunto de atributos, el objetivo de esto es lograr un análisis aún más completo.

Para cada uno de los bloques de la estructura del Modelo EFQM 2020 existe una tabla distinta, las cuales facilitan el análisis de los enfoques de los criterios de los distintos bloques.

- **Aplicación de la metodología REDER al bloque de Dirección.**

ELEMENTOS	ATRIBUTOS	DESCRIPCIÓN
Enfoques	Sólidamente fundamentados	Los enfoques tienen una lógica clara, con el objetivo de cumplir y responder a las necesidades de sus grupos de interés clave. Se describen adecuadamente y están diseñados para que la organización se adapte al futuro.
Despliegue	Implantado	Los enfoques se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna
Evaluación, revisión y mejora	Analizado y comprendido	Se recoge, comprende y comparte el <i>feedback</i> relativo a la eficacia y eficiencia de los enfoques y su despliegue.
	Asimilado y mejorado	Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergentes, la medición, el aprendizaje y el benchmarking se utilizan para inspirar la creatividad y generar soluciones innovadoras con el fin de mejorar el rendimiento en los plazos adecuados.

Tabla 1. Análisis del bloque Dirección.

- **Aplicación de la metodología REDER al bloque de Ejecución.**

ELEMENTOS	ATRIBUTOS	DESCRIPCIÓN
Enfoques	Sólidamente fundamentados	Los enfoques tienen una lógica clara, con el objetivo de cumplir y responder a las necesidades de sus grupos de interés clave. Se describen adecuadamente y están diseñados para que la organización se adapte al futuro
	Alineados	Los enfoques apoyan los objetivos del bloque Dirección y están vinculados a otros enfoques relevantes.
Despliegue	Implantado	Los enfoques se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna
	Flexible	La implantación facilita la agilidad y la adaptación de los enfoques.
Evaluación, revisión y mejora	Analizado y comprendido	Se recoge, comprende y comparte el <i>feedback</i> relativo a la eficacia y eficiencia de los enfoques y su despliegue.
	Asimilado y mejorado	Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergentes, la medición, el aprendizaje y el benchmarking se utilizan para inspirar la creatividad y generar soluciones innovadoras con el fin de mejorar el rendimiento en los plazos adecuados.

Tabla 2. Análisis del bloque Ejecución.

- **Aplicación de la metodología REDER al bloque de Resultados.**

ELEMENTOS	ATRIBUTOS	DESCRIPCIÓN
Relevancia y utilidad	Relevante	La organización identifica un conjunto de resultados claramente y vinculados con su propósito, visión y estrategia para los grupos de interés clave. Estos resultados se revisan y mejoran a lo largo del tiempo.
	Útil	Los datos son oportunos, fiables, precisos y adecuadamente segmentados para proporcionar información significativa que ayude a mejorar el funcionamiento y la transformación.
Rendimiento	Con tendencias	Existe una evolución positiva o rendimiento sobresaliente sostenido durante el periodo o ciclo estratégico.
	Con objetivos	Las metas establecidas son relevantes, están alineadas con la estrategia y se alcanzan de manera continuada.
	Comparado	Hay comparaciones externas relevantes (benchmarking de indicadores) que permiten determinar que el rendimiento está en línea con la estrategia. Dichas comparaciones son además favorables.
	Predictivo	Las palancas para lograr unos resultados sobresalientes en el futuro están identificadas y se basan en las actuaciones para la transformación, las relaciones causa/efecto, el análisis de datos, los patrones de rendimiento y las medidas predictivas.

Tabla 3. Análisis del bloque Resultados.

- **Puntuar las matrices REDER.** Toda organización que quiere un reconocimiento EFQM es evaluada en base a los criterios del modelo y recibe una puntuación sobre 1000 puntos. Esta puntuación se distribuye entre los 7 criterios conforme muestra la siguiente tabla.

CRITERIO 1	CRITERIO 2	CRITERIO 3	CRITERIO 4	CRITERIO 5	CRITERIO 6	CRITERIO 7
100	100	100	200	100	200	200
1.1 = 20 puntos	2.1 = 25 puntos	3.1 = 20 puntos	4.1 = 50 puntos	5.1 = 20 puntos		
1.2 = 20 puntos	2.2 = 25 puntos	3.2 = 20 puntos	4.2 = 50 puntos	5.2 = 20 puntos		
1.3 = 20 puntos	2.3 = 25 puntos	3.3 = 20 puntos	4.3 = 50 puntos	5.3 = 20 puntos		
1.4 = 20 puntos	2.4 = 25 puntos	3.4 = 20 puntos	4.4 = 50 puntos	5.4 = 20 puntos		
1.5 = 20 puntos		3.5 = 20 puntos		5.5 = 20 puntos		

Tabla 4. Puntuación REDER.

CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA.

4.1 Las fases del proyecto.

Tras la solicitud por parte de la empresa de acompañamiento y asesoramiento para la implantación del nuevo Modelo EFQM, se planificó cómo iba a llevarse a cabo el proyecto. Este se dividió en cinco fases distintas, las cuales se explican en este capítulo.

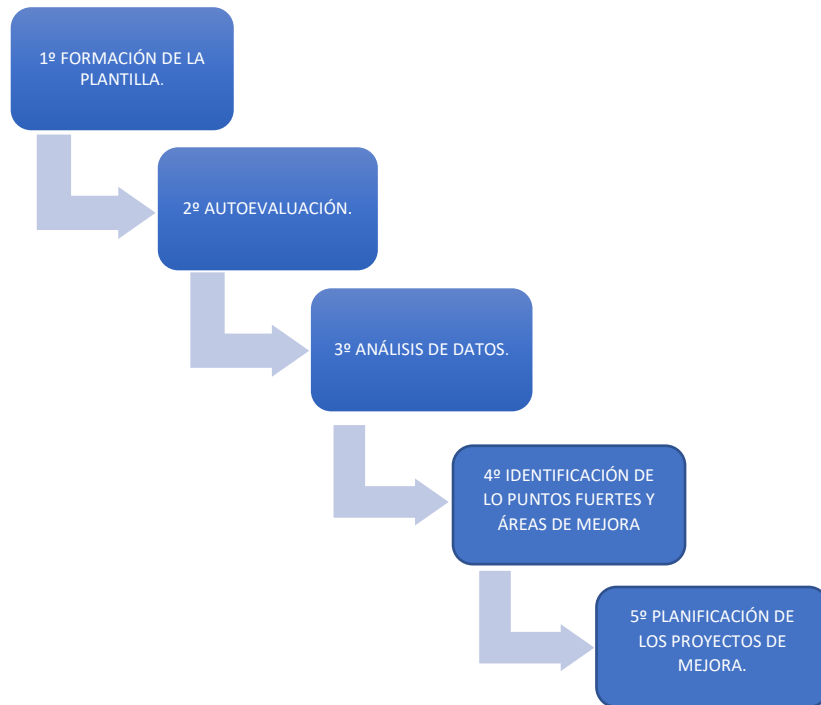


Figura 5. Fases del proyecto.

La primera fase consistió en acudir a la empresa y realizar a todos los trabajadores, desde directivos hasta operarios, una jornada de formación sobre el nuevo Modelo EFQM 2020, se explicaron las utilidades del modelo además de cómo realizar las autoevaluaciones por parte de los trabajadores.

Al finalizar la jornada, comenzó la fase de autoevaluación, se entregaron los cuestionarios a la empresa, para que los trabajadores los rellenasen.

La organización tuvo un plazo de tiempo acordado para rellenar dichos cuestionarios y hacérselos llegar, tras ello se comenzó con el análisis de los datos obtenidos.

Una vez analizada la situación actual de la empresa se definieron cuáles eran sus puntos fuertes y áreas de mejora como organización, con el fin de definir ciertos proyectos de mejora que la empresa debe llevar a cabo.

Finalmente, y como última etapa estaría la puesta en marcha de dichos planes de acción, una vez hayan sido propuestos a la empresa, sin embargo, esta última fase está fuera del alcance del proyecto.

Para poder observar de manera más clara el tiempo invertido en cada una de las fases además del responsable de cada una de ellas, se adjunta la siguiente tabla de planificación.

FASES	RESPONSABLE	TIEMPO REQUERIDO	FECHA DE INICIO
1º Formación de la plantilla.	Tutor TFG	1 día	15 de febrero
2º Autoevaluación.	Empresa	2 semanas	1 de marzo
3º Análisis de datos.	Autora TFG	1 mes	15 de marzo
4º Identificación de puntos fuertes y áreas de mejora.	Autora TFG	1 mes	15 de abril
5º Planificación de los proyectos de mejora.	Autora TFG	2 semanas	15 de mayo

Tabla 5. Planificación de las fases.

Se procede a explicar de manera más detallada cuál fue la metodología empleada en cada una de estas fases, además de las fechas concretas en que se llevó a cabo cada una de ellas.

- 1. Formación de la plantilla.** Tras el surgimiento del nuevo Modelo EFQM 2020, la empresa decide ponerse en contacto con el tutor de este proyecto, para pedir asesoramiento y acompañamiento, ya que desea embarcarse en su implantación. Se acuerda una jornada de formación a la plantilla, con fecha el 15 de febrero.

La jornada, que tuvo una duración de 6 horas en las que el tutor del presente TFG acudió a la empresa, se centró en la formación y sensibilización de todos los integrantes de la organización. Para ello se presentó el Modelo EFQM 2020, sus principales objetivos y la metodología que se debe emplear para su evaluación con respecto a la empresa en cuestión. Para ello, se explicó a los empleados cómo debían rellenar los cuestionarios de autoevaluación.

Fueron tratados por tanto los siguientes puntos.

- Presentación del nuevo Modelo EFQM 2020. Cambios, objetivos y alcance.
- Explicación de los objetivos de la autoevaluación.
- Presentación de la metodología empleada para la autoevaluación. Reparto de cuestionarios y explicación de cómo deben rellenarse.

Esta primera fase es imprescindible para el éxito del proyecto, ya que hay que asegurarse de que toda la plantilla está comprometida y convencida de los beneficios que supone este análisis y los futuros cambios que conlleva. Para ello se debe conseguir que comprendan la metodología de evaluación, el funcionamiento del modelo y la importancia de su aplicación.

Esto no será posible sin el apoyo absoluto de la dirección de la organización, es necesario ganarse su confianza y que se impliquen directamente en el proyecto, trasladando a todos sus trabajadores los beneficios de este, para que toda la plantilla se contagie. Esto

es muy importante ya que al ser nosotros un elemento externo a la empresa, muchas veces causa cierta desconfianza entre los empleados, que no desean que alguien de fuera evalúe y juzgue su forma de trabajar.

Hay que asegurarse por tanto de que en esta primera fase comprenden el método y sus beneficios.

2. **Autoevaluación.** Durante la jornada de formación se les entregó a todos los miembros de la organización los cuestionarios, que debían cumplimentar durante el mes de marzo.

Dicho cuestionario, el cual puede observarse en el Anexo 1 del presente trabajo, tuvo que ser rellenado por los 52 empleados.

Los cuestionarios fueron segmentados según dos variables.

- Según el puesto en la organización.
 - 1=directivos
 - 2=ingenieros y técnicos
 - 3=administración y operarios
- Según el género.
 - 1=mujeres
 - 2=hombres

El uso de dicha segmentación permite tener un conocimiento más amplio de la empresa y de sus miembros. Servirá de apoyo a la hora de estudiar los puntos fuertes y áreas de mejora de la organización, ya que puede existir cierta relación.

3. **Análisis de datos.** Para realizar el análisis de los datos obtenidos a través de los cuestionarios aportados por la organización se llevan a cabo distintas etapas.

- Depuración de datos. Primero se debe proceder a la depuración y consecuente eliminación de los valores anómalos. Para ello se debe recopilar, almacenar y revisar cada uno de los datos.
- Análisis descriptivo. Esta etapa consiste en presentar la información recogida de los cuestionarios de manera descriptiva. De este modo se puede obtener una imagen de la situación actual de la organización. Dicho estudio se realiza para las medias.

4. **Identificación de puntos fuertes y áreas de mejora.** Tras los resultados obtenidos en el análisis de datos se procede a resaltar aquellos puntos fuertes y aquellas áreas donde la empresa debe mejorar. Para ello habrá que apoyarse en los valores obtenidos en cada uno de los criterios del modelo EFQM según los cuestionarios pasados a los empleados de la organización. Dicha clasificación se realizará basándose en la media global obtenida en cada uno de los criterios.

- 5. Planificación de los proyectos de mejora.** La última etapa del proyecto consiste en planificar posibles planes de mejora para aquellos puntos débiles o áreas de mejora. Para ello se estudiarán distintas medidas que la empresa puede implementar con el fin de mejorar y optimizar aquellas áreas donde aún no destaca. Cabe apuntar que la implantación de dichos planes de mejora no está dentro del alcance de este proyecto, tan solo su definición.

CAPÍTULO 5. RESULTADOS.

5.1 Análisis de las medias por criterios y subcriterios.

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos tras el análisis de los datos recogidos en la autoevaluación. En los gráficos se observan los resultados promedio de cada criterio y de la empresa. Además, servirá de comparativa el resultado obtenido con respecto a la meta propuesta para cada uno de los criterios, la cual nos ayudará a observar los puntos fuertes y las posibles áreas de mejora.

En las siguientes tablas se presenta la media obtenida por la organización tanto para los bloques del modelo como para cada uno de los 7 criterios. El promedio de los criterios, media de la empresa, corresponde a la media del modelo EFQM obtenida.

BLOQUES	VALORACIÓN
Dirección	7,27
Ejecución	7,34
Resultados	6,36
EMPRESA	7,05

Tabla 6. Promedio bloques.

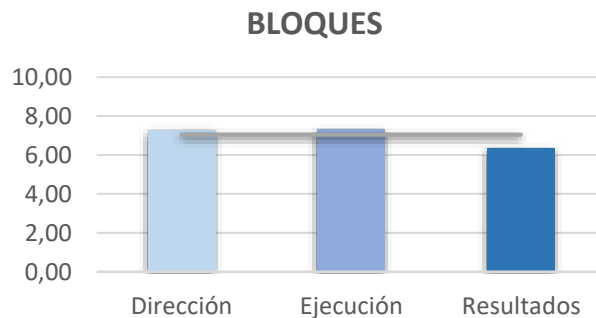


Gráfico 1. Promedio bloques.

CRITERIOS	VALORACIÓN
C1	8,32
C2	6,23
C3	7,39
C4	7,32
C5	7,33
C6	6,03
C7	6,70
EMPRESA	7,05

Tabla 7. Promedio criterios.

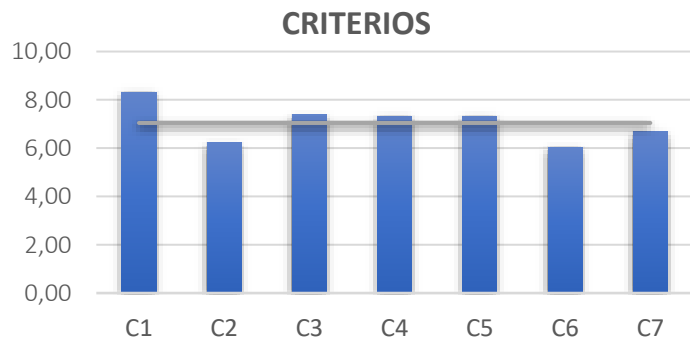


Gráfico 2. Promedio criterios.

Los siguientes gráficos muestran los resultados promedio de cada uno de los subcriterios en una comparativa tanto con la media del criterio como con la meta propuesta por la empresa a la que se está evaluando. Cabe apuntar que los criterios 1 y 2 están valorados con una puntuación del 0 al 6 mientras que los demás lo están del 0 al 8.

6. Criterios bloque Dirección.

SUBCRITERIOS	VALORACIÓN	META
C1.1	5,25	5,0
C1.2	4,90	5
C1.3	4,67	4
C1.4	5,08	5
C1.5	5,06	5,5
CRITERIO 1	4,99	

Tabla 8. Criterio 1.

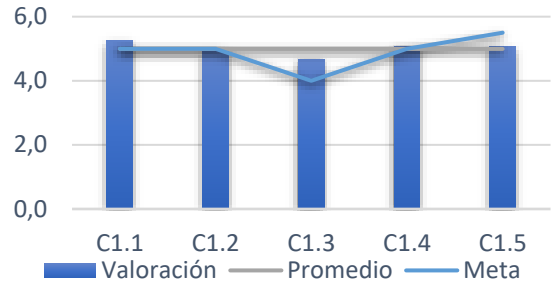


Gráfico 3. Criterio 1.

SUBCRITERIOS	VALORACIÓN	META
C2.1	3,88	4,5
C2.2	3,80	4,5
C2.3	3,75	3,5
C2.4	3,52	4
CRITERIO 2	3,74	

Tabla 9. Criterio 2.

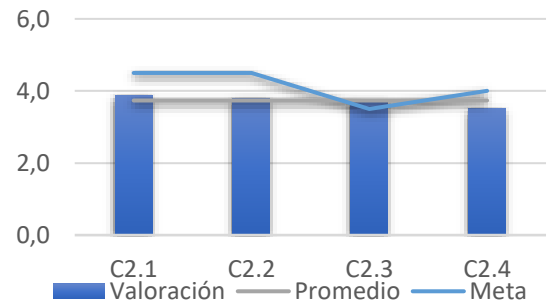


Gráfico 4. Criterio 2.

7. Criterios bloque Ejecución.

SUBCRITERIOS	VALORACIÓN	META
C3.1	6,61	7
C3.2	6,23	6,5
C3.3	5,46	6,5
C3.4	5,21	5
C3.5	6,04	6
CRITERIO 3	5,91	

Tabla 10. Criterio 3.

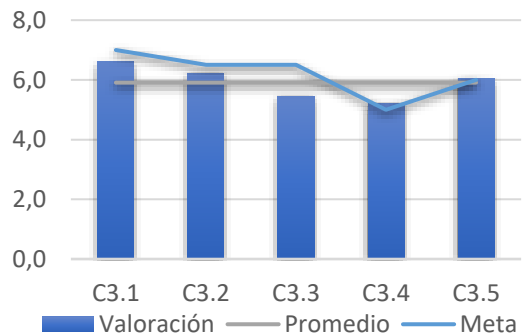


Gráfico 5. Criterio 3.

SUBCRITERIOS	VALORACIÓN	META
C4.1	6,00	6
C4.2	6,11	6
C4.3	6,22	6,5
C4.4	5,10	6
CRITERIO 4	5,86	

Tabla 11. Criterio 4.

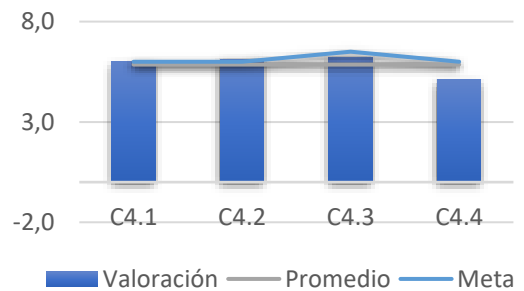


Gráfico 6. Criterio 4.

SUBCRITERIOS	VALORACIÓN	META
C5.1	6,11	7
C5.2	5,57	6
C5.3	5,82	6,5
C5.4	5,75	6,5
C5.5	6,04	6
CRITERIO 5	5,86	

Tabla 12. Criterio 5.

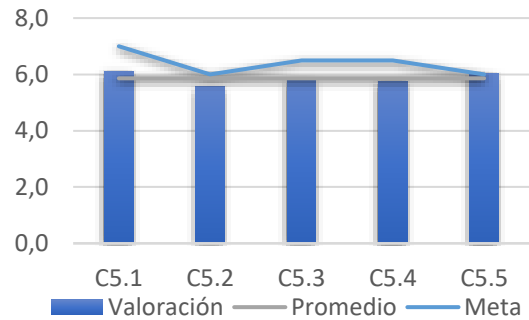


Gráfico 7. Criterio 5.

8. Criterios bloque Resultados.

SUBCRITERIOS	VALORACIÓN	META
c6.a	5,36	5,5
c6.b	5,01	5
c6.c	4,99	5
c6.d	4,40	5,5
c6.e	4,37	4,5
CRITERIO 6	4,83	

Tabla 13. Criterio 6.

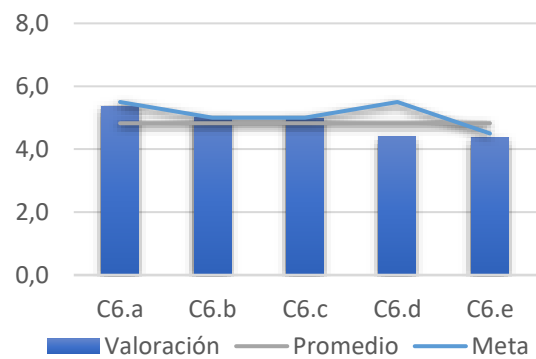


Gráfico 8. Criterio 6.

SUBCRITERIOS	VALORACIÓN	META
c7.a	5,30	5
c7.b	5,40	5,5
CRITERIO 7	5,35	

Tabla 14. Criterio 7.

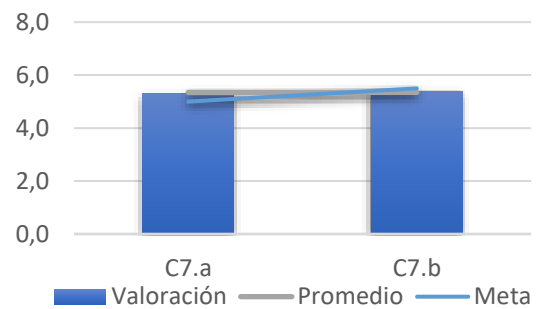


Gráfico 9. Criterio 7.

Una vez realizado el análisis descriptivo de los datos obtenidos según las valoraciones de cada uno de los criterios del modelo, podemos pasar a obtener la puntuación EFQM de la organización. Para ello nos basamos en las puntuaciones marcadas por EFQM para cada uno de los criterios (Tabla 4. Puntuación REDER).

		Subcriterio	Valoración	Valor EFQM	Puntuación Subcriterio	Puntuación Criterio	Puntuación Bloque		
DIRECCIÓN	CRITERIO 1	C1.1	5,25	20,00	10,49	49,94	87,29		
		C1.2	4,90	20,00	9,81				
		C1.3	4,67	20,00	9,35				
		C1.4	5,08	20,00	10,17				
		C1.5	5,06	20,00	10,12				
	CRITERIO 2	C2.1	3,88	25,00	9,70			37,36	
		C2.2	3,80	25,00	9,50				
		C2.3	3,75	25,00	9,37				
		C2.4	3,52	25,00	8,79				
EJECUCIÓN	CRITERIO 3	C3.1	6,61	20,00	13,22	59,09	234,86		
		C3.2	6,23	20,00	12,45				
		C3.3	5,46	20,00	10,91				
		C3.4	5,21	20,00	10,42				
		C3.5	6,04	20,00	12,08				
	CRITERIO 4	C4.1	6,00	50,00	30,02	117,17			
		C4.2	6,11	50,00	30,55				
		C4.3	6,22	50,00	31,08				
		C4.4	5,10	50,00	25,52				
	CRITERIO 5	C5.1	6,11	20,00	12,23	58,61			
		C5.2	5,57	20,00	11,15				
		C5.3	5,82	20,00	11,64				
		C5.4	5,75	20,00	11,50				
		C5.5	6,04	20,00	12,08				
	RESULTADOS	CRITERIO 6	C6.a	5,36	40,00	21,45		96,50	203,72
			C6.b	5,01	40,00	20,03			
			C6.c	4,99	40,00	19,96			
			C6.d	4,40	40,00	17,58			
			C6.e	4,37	40,00	17,48			
		CRITERIO 7	C7.a	5,33	100,00	53,25		107,22	
C7.b			5,40	100,00	53,96				
TOTAL				1000,00			526		

Tabla 15. Puntuación organización.

La organización que se está evaluando ha alcanzado por tanto una puntuación global de 526 sobre 1000 puntos.

Se muestra además en el siguiente gráfico la puntuación obtenida por la empresa en cada uno de los criterios, realizando una comparativa con la puntuación máxima del modelo que se puede obtener en cada uno de ellos. A esto se le ha denominado mejora potencial y ayuda a mostrar de manera muy visual la parte restante que le queda por obtener a la empresa para lograr la excelencia en cada uno de los criterios del modelo.

	PUNTUACIÓN ACTUAL	EFQM	MEJORA POTENCIAL
C1	49,94	100	50,06
C2	37,36	100	62,64
C3	59,09	100	40,91
C4	117,17	200	82,83
C5	58,61	100	41,39
C6	96,50	200	103,50
C7	107,22	200	92,78

Tabla 16. Mejora potencial criterios.

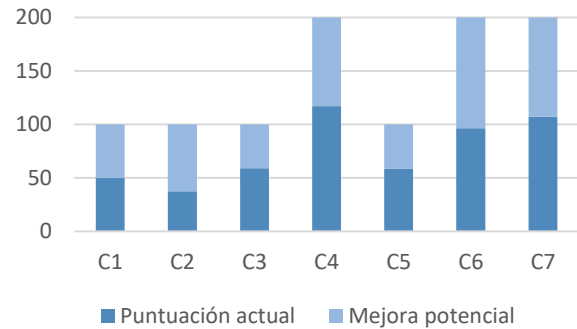


Gráfico 10. Mejora potencial criterios.

Cabe destacar que la puntuación global de la organización ha alcanzado un valor bastante satisfactorio. Sin embargo, se debería tener en cuenta que la autoevaluación se ha desarrollado mediante cuestionarios a los propios miembros de la empresa. Por tanto, los resultados están basados en sus percepciones en lugar de en evidencias, como podría ser si se hubiesen utilizado formularios, donde los resultados son más fiables.

Aun así, la opinión de los trabajadores sobre su propia empresa da información que es de mucha utilidad para estudiar cómo se trabaja en ella, cuál es el ecosistema laboral o la cultura organizativa, entre otros factores. Es por ello por lo que se optó por esta metodología de análisis.

5.2 Análisis segmentado de los criterios por puesto y género.

Como ya se ha comentado anteriormente, el realizar un estudio segmentado de las autoevaluaciones nos ayuda a obtener un conocimiento más profundo de la empresa. En los siguientes gráficos se observa la valoración obtenida en cada uno de los criterios, pero en este caso segmentada tanto por puesto como por género.

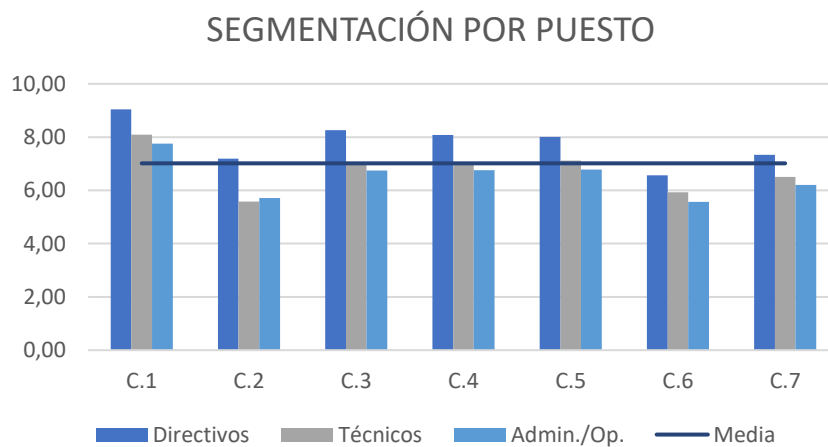


Gráfico 11. Segmentación de los criterios por puesto.

Se observa que en todos los criterios son los miembros pertenecientes a puestos de dirección los que dan valoraciones más altas. Ya que, en todos los criterios a excepción del C.6 *Percepción de los grupos de interés*, su valoración está por encima de la media de la empresa.

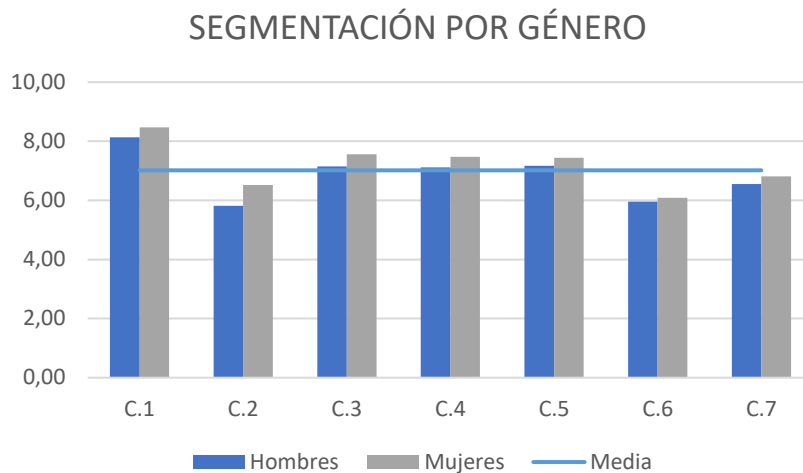


Gráfico 12. Segmentación de los criterios por género.

En la segmentación por género también hay un claro aspecto que se debe tener en cuenta, las mujeres en todos los criterios dan una valoración más alta que los hombres.

Se puede afirmar por tanto que la evaluación de los criterios si viene influida tanto por el puesto que ocupan los miembros de la organización como por su género. Sin embargo, queda presente que todos los grupos coinciden en que el criterio en el que más destaca la empresa es el criterio C.1 *Propósito, visión y estrategia*, mientras que debería mejorar en los criterios C2. *Cultura de la organización y liderazgo*, C6. *Percepción de los grupos de interés* y C7. *Rendimiento estratégico y operativo*.

5.3 Análisis de las medias por Objetivos de desarrollo sostenible.

En esta última actualización del modelo EFQM se puso especial atención en lograr que las empresas invirtiesen recursos y capacidades además de en lograr organizaciones más eficaces y eficientes, en hacerlo con un enfoque sostenible y colaborativo en su ecosistema, esto supone que se vuelquen en acciones tales como la igualdad social, el buen gobierno, la prosperidad y la protección del planeta.

Para ello, se basó en los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas, que podemos observar en la siguiente imagen.



Figura 6. Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Para la empresa a la cual se le ha realizado la auditoría, además de solicitar la autoevaluación de los criterios y subcriterios del modelo también se pidió a la plantilla que rellenasen los cuestionarios en relación con los ODS y el grado de implicación de la empresa con ellos.

Los resultados obtenidos se muestran a continuación. Además, se puede observar también la meta que la empresa se había propuesto para cada uno de los objetivos de desarrollo, siendo esta un 2 sobre 6 para los objetivos en los que son más débiles y de un 4 sobre 6 en los que destacan. Cabe apuntar que el rango de valores es entre 0 y 6.

ODS	VALORACIÓN
ODS.1	2,50
ODS.2	2,12
ODS.3	2,63
ODS.4	3,88
ODS.5	4,27
ODS.6	3,17
ODS.7	3,29
ODS.8	3,88
ODS.9	3,62
ODS.10	1,54
ODS.11	1,54
ODS.12	3,60
ODS.13	3,58
ODS.14	1,21
ODS.15	1,21
ODS.16	2,63
ODS.17	1,12

Tabla 17. ODS.

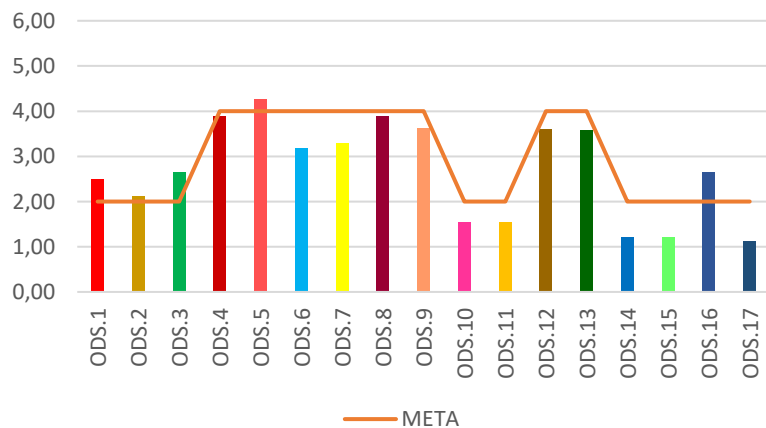


Gráfico 13. ODS.

5.4 Análisis segmentado de los ODS por género y puesto.

De igual forma que con los criterios del modelo, se ha hecho un estudio más profundo de los valores obtenidos en cada uno de los Objetivos de Desarrollo Sostenible gracias a la segmentación por género y puesto.

Los resultados obtenidos quedan plasmados en los siguientes gráficos.

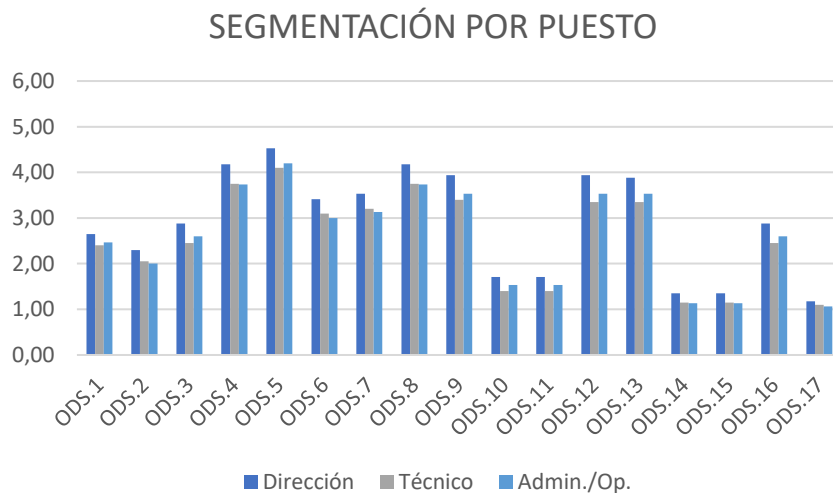


Gráfico 14. Segmentación ODS por puesto.

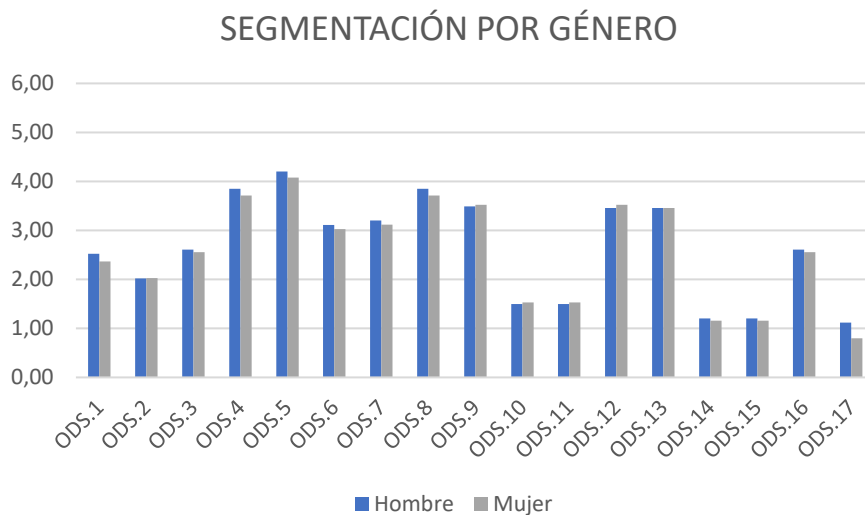


Gráfico 15. Segmentación ODS por género.

Observando los gráficos se puede asegurar que de igual forma que ocurría con los criterios del modelo, la valoración de los distintos Objetivos de Desarrollo Sostenible se ve influenciada tanto por el género de los empleados de la organización como por el puesto que ocupan en la misma.

En este caso, también son los directivos los que dan puntuaciones más altas a los objetivos. Sin embargo, a diferencia de en la valoración de los criterios, son los hombres los que puntúan más altos los objetivos. A excepción de ODS tales como *9. Industria, innovación e infraestructura*, *ODS.10 Reducción de las desigualdades*, *ODS.11. Ciudades y comunidades sostenibles* y *ODS.12 Producción y consumo responsables* los cuales las mujeres valoran con una puntuación más alta.

Del mismo modo que en la segmentación por criterios, aunque existan diferencias en la valoración en función del puesto y el género, todos los grupos coinciden en el orden de objetivos en los que la empresa destaca y también en aquellos en los que debería implicarse más.

5.4.1 Igualdad de género.

Todos los grupos coinciden en que el Objetivo de Desarrollo Sostenible en el que más se implica la empresa y por tanto el mejor valorado por todos sus miembros es el *ODS.5 Igualdad de género*, obteniendo una puntuación global de 7,12 puntos sobre 10. Por tanto y ya que justo es un objetivo que se ve muy influenciado por la segmentación de género y puesto que se realizó en las autoevaluaciones, se ha decidido hacer un estudio más profundo de dicho objetivo.

Se muestra por tanto en el siguiente gráfico la valoración segmentada por puesto y género de dicho ODS.

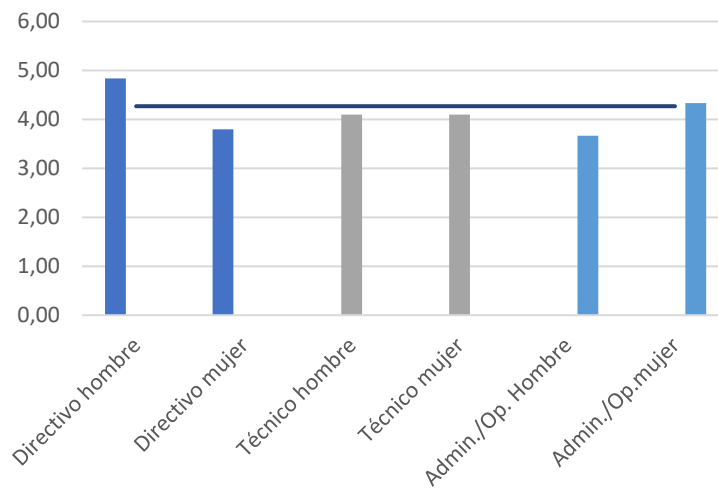


Gráfico 16. Valoración igualdad de género.

De la gráfica adjunta junto con el número de miembros de cada uno de los puestos se obtienen las siguientes conclusiones.

1. En los puestos de dirección los hombres puntúan más alto el ODS.5 que las mujeres. Relacionando esto con el número de miembros en dichos puestos en función del género se observa que hay 12 hombres en puestos directivos y tan solo 5 mujeres. Un 71% de hombres frente a un 29% de mujeres en la Dirección de la organización. Los directivos hombres lo valoran con un 8,05 y las mujeres con un 6,33 (sobre 10 puntos).

2. En los puestos técnicos y de ingeniería de la empresa existe mismo número de hombres que de mujeres, 10 hombres y 10 mujeres. En este caso la valoración del Objetivo es la misma independientemente del género. Tanto hombres como mujeres lo valoran con un 6,83 (sobre 10 puntos).
3. En los puestos de administración y operarios las mujeres puntúan más alto el ODS.5 que los hombres. Se observa que en este caso es mayor el número de mujeres que el de hombres en estos cargos, hay 12 mujeres y tan solo 3 hombres. Un 80% de los miembros de estos puestos son mujeres frente a tan solo un 20% que son hombres. Las mujeres de los puestos en la administración u operarias valoran el objetivo con un 7,22 y los hombres con un 6,12 (sobre 10 puntos).
4. En total en la organización la presencia de mujeres es de un 52% frente a un 48% de hombres, 27 mujeres y 25 hombres, muy igualado. Sin embargo, cabe destacar que el 44% de las mujeres se encuentran en puestos de administración o son operarias y tan solo un 19% poseen cargos directivos. Mientras que tan solo un 12% de los hombres se encuentran en puestos administrativos o son operarios y un 48% están en la dirección de la empresa. En los cargos medios se ha conseguido una presencia de hombres y mujeres totalmente equilibrada.

Se observa por tanto que la valoración que los miembros de la empresa dan al objetivo viene muy influenciada por la presencia que observan de su género en el puesto al que pertenecen. Es por ello por lo que la puntuación más alta al ODS.5 se la dan los hombres directivos y la más baja los hombres de la administración y los operarios.

Hay que tener en cuenta también que, aunque es una empresa con un alto porcentaje de presencia femenina, los altos mandos los tienen los hombres casi en su totalidad.

CAPÍTULO 6. ÁREAS DE MEJORA Y PUNTOS FUERTES.

Tras analizar las valoraciones de los criterios y subcriterios del modelo obtenidas gracias a las autoevaluaciones, y habiéndonos apoyado después en la segmentación por puesto y género para un estudio más profundo, se puede identificar cuáles son los puntos fuertes y las áreas de mejora de la organización que se está evaluando. Se procede a realizar por tanto un estudio por comparativa interna.

Tras realizar la comparación entre la media obtenida en cada uno de los criterios y la media global de la empresa, valor medio obtenido por el modelo EFQM, nos podemos encontrar ante los siguientes escenarios posibles.

- Si la media del criterio que se está estudiando es menor a la global nos encontramos ante un área de mejora de la organización o punto débil.
- Si la media del criterio que se está estudiando es mayor a la global nos encontramos ante un punto fuerte de la empresa, un criterio que domina y en el que destaca.
- Si existen casos en los que la media del criterio sea igual a la media global o mayor, pero de forma muy poco significativa, nos encontramos ante criterios que no serán clasificados ni como áreas de mejora ni como puntos fuertes, y por tanto no se realizará un estudio más profundo de ellos.

En la siguiente gráfica se muestran los criterios ya ordenados de menor a mayor según la valoración media obtenida, consiguiendo mostrar de manera muy visual cuáles son los puntos fuertes de la organización y sus áreas de mejora.



Gráfico 17. Puntos fuertes y áreas de mejora.

Tras este primer análisis se observa que existen en la organización tres posibles áreas de mejora, las respectivas a los criterios *C6. Percepción de los grupos de interés*, *C2. Cultura de la organización y liderazgo*, *C7. Rendimiento estratégico y operativo*. La empresa posee también un punto fuerte, relacionado con el criterio *C1. Propósito, visión y estrategia*.

Se debe destacar además que todos los criterios pertenecientes al bloque de ejecución están muy cercanos a la media global EFQM, por tanto, son criterios en los que la empresa no sobresale, pero sí domina. Por otro lado, todos los criterios pertenecientes al bloque de Resultados poseen una valoración baja, son puntos débiles en los que la organización deberá aplicar planes de acción para mejorar sus resultados.

Se va a proceder por tanto a hacer un estudio más profundo de las áreas de mejora y los puntos fuertes de la organización, estudiando los motivos por los cuales son clasificados de este modo.

6.1 Análisis de las áreas de mejora.

Para realizar el análisis se identificarán cuáles son los subcriterios que están afectando negativamente a los criterios y los están llevando a ser considerados posibles áreas de mejora.

Para ello, primero se estudiarán los gráficos obtenidos en cada una de las valoraciones de los criterios que son posibles áreas de mejora, dichas valoraciones se compararán tanto con el promedio del criterio como con la meta que se había propuesto la empresa para ese criterio. Aquellos subcriterios que se encuentren por debajo del promedio y/o de la meta propuesta, serán los puntos débiles de la organización.

La segunda parte consistirá en definir qué medidas no está llevando a cabo la empresa y que provocan que se conviertan estos subcriterios en puntos débiles, para ello habrá que apoyarse en los cuestionarios de autoevaluación, en aquellas preguntas relacionadas con estos subcriterios con puntuación baja.

- Criterio 6. Percepción de los grupos de interés.

SUBCRITERIOS	VALORACIÓN	PROMEDIO	META	PROM. META
C6.a	6,70	6,03	6,88	6,38
C6.b	6,26	6,03	6,25	6,38
C6.c	6,24	6,03	6,25	6,38
C6.d	5,49	6,03	6,88	6,38
C6.e	5,46	6,03	5,63	6,38

Tabla 18. Comparativa interna Criterio 6.

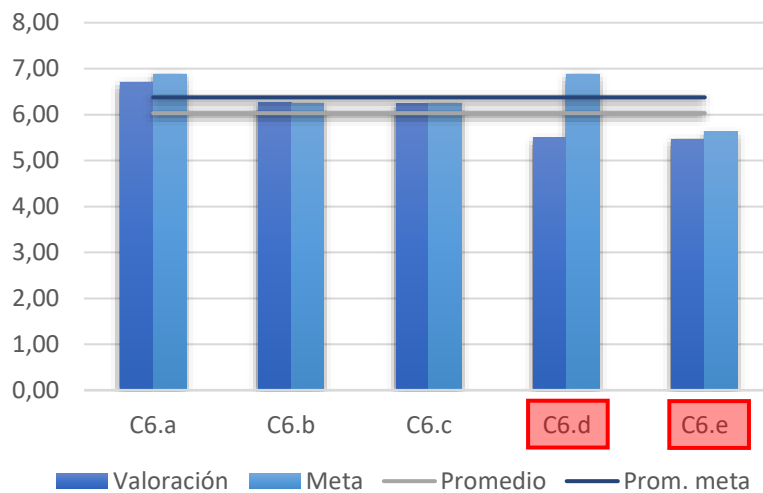


Gráfico 18. Comparativa interna Criterio 6.

Se observa que la meta propuesta por la empresa no ha sido alcanzada, el promedio es menor a la meta. Hay dos subcriterios que se encuentran muy por debajo de la media, consiguiendo aumentar su valoración se lograría alcanzar la meta propuesta por la organización. Se procede por tanto a estudiar en qué puntos aún no ha enfatizado la empresa todo lo necesario.

Subcriterio 6.d. Resultados de percepción de la sociedad.

No se utilizan indicadores que miden la percepción de la sociedad en lo referente a la capacidad de la empresa para satisfacer las expectativas de su comunidad.

No se utilizan indicadores que miden la percepción de la sociedad en lo referente al impacto que la gobernanza de la empresa y su nivel de transparencia y comportamiento ético tienen sobre la comunidad.

No se utilizan indicadores que miden la percepción de la sociedad en lo referente al impacto que las operaciones de la empresa tienen sobre la comunidad.

No se utilizan indicadores que miden la percepción de la sociedad en lo referente a la sostenibilidad de las contribuciones de la empresa a la comunidad por sus prácticas económicas, sociales y ambientales.

No se utilizan indicadores que miden la percepción de la sociedad en lo referente al compromiso de la empresa para avanzar hacia la economía circular.

No se utilizan indicadores que miden la percepción de la sociedad en lo referente al compromiso y logros de la empresa en reducir la desigualdad, en incrementar la diversidad e incluso y en alcanzar el equilibrio de género.

Se observa por tanto que la organización no tiene ninguna metodología implantada que le permita hacer un estudio significativo de como la sociedad percibe a la empresa, y las labores que esta hace.

Esto provoca que no se tenga información sobre si la sociedad tiene una buena o mala opinión sobre la empresa, si se trata de una organización influyente y bien valorada o si por el contrario resulta indiferente de cara a la sociedad, sin aportarle ningún valor.

Subcriterio 6.e. Resultados de percepción de partners y proveedores.

No se utilizan indicadores que miden la percepción de los *partners* y proveedores de la empresa con respecto a su experiencia en el trabajo con la empresa.

No se utilizan indicadores que miden la percepción de los *partners* y proveedores de la empresa con respecto al compromiso y los logros de la empresa en cuanto a creación y el trabajo para el beneficio mutuo.

No se utilizan indicadores que miden la percepción de los *partners* y proveedores de la empresa con respecto al grado de implantación de nuevas tecnologías y cambios en la empresa.

No se utilizan indicadores que miden la percepción de los *partners* y proveedores de la empresa con respecto al compromiso social de la empresa.

No se utilizan indicadores que miden la percepción de los *partners* y proveedores de la empresa con respecto al compromiso y logros alcanzados por la empresa en el avance hacia la economía circular.

No se utilizan indicadores que miden la percepción de los *partners* y proveedores de la empresa con respecto a la contribución de la empresa con la gestión y mejora del rendimiento de los *partners* y proveedores clave.

No se utilizan indicadores que miden la percepción de los *partners* y proveedores de la empresa con respecto a la comunicación y gestión de las relaciones con la empresa.

No se utilizan indicadores que miden la percepción de los *partners* y proveedores de la empresa con respecto a la estructura de gobierno, transparencia y ética de la empresa y sus prácticas.

No se utilizan indicadores que miden la percepción de los *partners* y proveedores de la empresa con respecto a la sostenibilidad de la relación mutua.

De igual forma que ocurría con el anterior subcriterio, tampoco existen indicadores o metodologías que permitan obtener información sobre como perciben los *partners* a la organización.

Se habla de *partners* como las relaciones que se establecen entre dos empresas para obtener beneficio por ambas partes, siendo en este caso una empresa el proveedor y la otra parte la comercializadora de los productos o servicios que ofrece el proveedor, en este caso la organización a estudiar.

Esta falta de recopilación de datos e información sobre cómo ven sus propios proveedores a la empresa provoca que se pierdan datos de gran utilidad para futuras negociaciones, además hace que las relaciones entre partes no se consoliden todo lo que debieran.

- Criterio 2. Cultura de la organización y liderazgo.

SUBCRITERIOS	VALORACIÓN	PROMEDIO	META	PROM. META
C2.1	6,46	6,23	7,50	6,88
C2.2	6,33	6,23	7,50	6,88
C2.3	6,24	6,23	5,83	6,88
C2.4	5,86	6,23	6,67	6,88

Tabla 19. Comparativa interna Criterio 2.

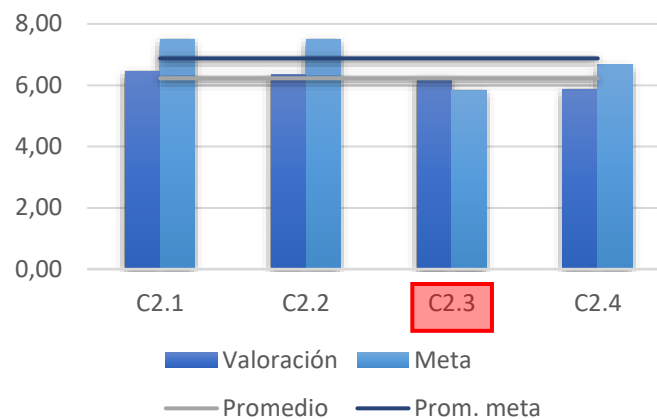


Gráfico 19. Comparativa interna Criterio 2.

Del mismo modo que ocurría con el criterio anterior, la meta propuesta por la empresa no se ha conseguido alcanzar, para poder hacerlo conviene concentrarse en el subcriterio que ha obtenido menor puntuación, el subcriterio 2.4, siendo este el único que se encuentra por debajo del promedio del criterio. Procedemos a su estudio a través de las preguntas del cuestionario.

Subcriterio 2.4. Unirse y comprometerse en torno a un propósito, visión y estrategia.

La dirección de la empresa **no** comunica eficazmente a sus grupos de interés clave su propósito, visión y estrategia, para obtener su confianza y compromiso, creando un ambiente abierto y de tranquilidad.

La dirección de la empresa **no** fomenta y aprecia un *feedback* sincero en todo lo relativo a su propósito, visión y estrategia.

La dirección de la empresa **no** transmite a sus grupos de interés clave, el impacto y relevancia de sus contribuciones específicas al propósito, visión y estrategia, explicándoles la importancia de obtener y mantener alineados con el propósito, visión y estrategia.

La dirección de la empresa **no** reconoce, celebra y comparte con sus grupos de interés clave cada éxito alcanzado, para ayudar a reforzar las conductas deseadas.

Por la información obtenida se observa que existe cierta falta de transparencia y de comunicación en lo que respecta a cuál es la misión, visión y estrategias de la organización. Aun así, cabe destacar que el subcriterio 1.1 *Definir el propósito y la visión* está muy bien valorado, por tanto, el problema viene más relacionado con la falta de comunicación y *feedback* a los grupos de interés. Es decir, la empresa no le da la importancia que debería a la opinión que tienen los grupos de interés sobre el propósito, la visión y la estrategia que tiene la organización, y si estos consideran que la empresa sigue con sus acciones la línea que previamente había definido en relación con su propósito y su visión. Esta falta de comunicación puede derivar en una mala relación con los *stakeholders*, los cuales pueden sentirse desplazados y no valorados por la organización.

- Criterio 7. Rendimiento estratégico y operativo.

SUBCRITERIOS	VALORACIÓN	PROMEDIO	META	PROM. META
C7.a	6,63	6,69	6,25	6,56
C7.b	6,75	6,69	6,88	6,56

Tabla 20. Comparativa interna Criterio 7.

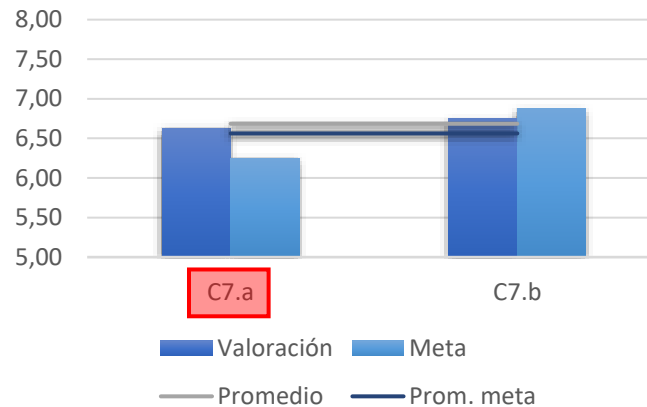


Gráfico 20. Comparativa interna Criterio 7.

En este caso si se ha logrado alcanzar la meta que se había propuesto la empresa para este criterio. Sin embargo, se observa que el objetivo que había planteado la empresa es muy bajo, nada ambicioso, por ello convendría aun así trabajar en el subcriterio peor valorado con el fin de lograr unos mejores resultados y alcanzar una mayor puntuación global en el modelo EFQM. Habrá que estudiar por tanto el subcriterio 7.a.

Subcriterio 7.a. Indicadores de resultados estratégicos.

No se utilizan indicadores de carácter estratégico para medir los objetivos estratégicos de la empresa.

No se utilizan indicadores de carácter estratégico que miden los logros alcanzados en la empresa en la consecución de su propósito.

No se utilizan indicadores de carácter estratégico que miden el rendimiento financiero de la empresa.

No se utilizan indicadores de carácter estratégico que miden el cumplimiento de las expectativas de los grupos de interés clave de la empresa.

No se utilizan indicadores de carácter estratégico que miden los logros alcanzados en la empresa en la creación de valor sostenible.

Se observa que hacen falta indicadores para recopilar datos derivados de los resultados estratégicos de la empresa. La falta de esta información provoca que resulte complicado evaluar cual es la situación actual de la empresa y si se han cumplido los objetivos que se habían planteado.

6.2 Análisis de los puntos fuertes.

De igual forma que se ha hecho con las áreas de mejora, se va a analizar qué subcriterios han hecho que los criterios se califiquen como puntos fuertes de la organización.

Para ello seguiremos la misma metodología, aprovechando la información que nos aportan los cuestionarios cumplimentados por los miembros de la empresa.

- Criterio 1. Propósito, visión y estrategia.

SUBCRITERIOS	VALORACIÓN	PROMEDIO	META	PROM. META
C1.1	8,74	8,32	8,33	8,17
C1.2	8,17	8,32	8,33	8,17
C1.3	7,79	8,32	6,67	8,17
C1.4	8,47	8,32	8,33	8,17
C1.5	8,44	8,32	9,17	8,17

Tabla 21. Comparativa interna Criterio 1.

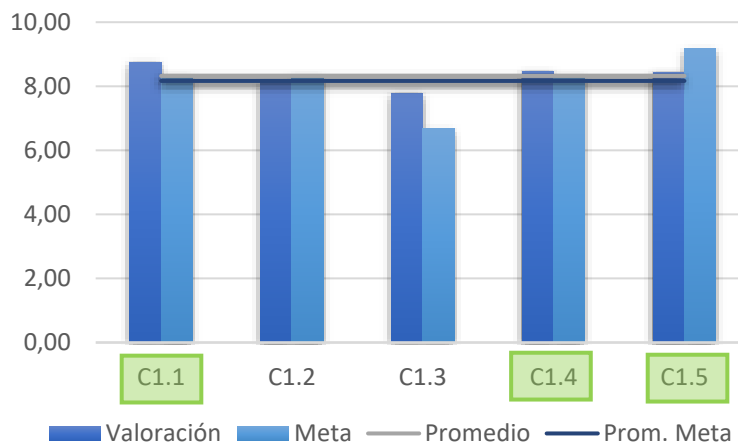


Gráfico 21. Comparativa interna Criterio 1.

En este criterio se ha logrado alcanzar la meta propuesta por la empresa, pese a que está era muy ambiciosa. Destacan notoriamente tres subcriterios por sus buenas valoraciones.

Subcriterio 1.1. Definir el propósito y la visión.

La dirección de la empresa **si** comprende la importancia de que su propósito sea reconocido como beneficioso para su ecosistema.

La dirección de la empresa **si** define un propósito que proporciona inspiración, resaltando la importancia y el valor de su actividad y que resulta atractivo a todos sus grupos de interés.

La dirección de la empresa **si** utiliza su propósito para crear una visión que motive a todos sus grupos de interés.

La dirección de la empresa **si** implica a sus grupos de interés, en definir, en dar forma y en comunicar su propósito y visión.

La dirección de la empresa **si** identifica las áreas en las que debe alcanzar resultados sobresalientes, de manera sostenida, para conseguir su visión.

Se deduce por tanto que la empresa tiene muy en cuenta la importancia de tener bien definidos su propósito y su visión como organización e invierte recursos y capacidades en ello. Para lograrlo implica a todos sus *stakeholders*, ya que comprende la importancia de que todos estén alineados y con un objetivo común, y así lo inculca.

Subcriterio 1.4. Desarrollar la estrategia.

La dirección de la empresa **si** desarrolla la estrategia y un conjunto de prioridades estratégicas relacionadas que abordan los principales retos identificados, asegurándose de que se desarrollan y llevan a cabo acciones, cuando sea necesario, para marcar el ritmo de su ecosistema.

La dirección de la empresa **si** traduce la estrategia y las prioridades estratégicas en objetivos de rendimiento e iniciativas de transformación.

La dirección de la empresa **si** implica a sus grupos de interés clave en la definición de la estrategia para favorecer su compromiso, despliegue y comunicación.

La dirección de la empresa **si** desarrolla modelos de negocio que se ajustan a su propósito, visión y estrategia.

La dirección de la empresa **si** actualiza y adapta las prioridades estratégicas para reflejar las tendencias del mercado, de las redes sociales, el aprendizaje interno y la información procedente de los grupos de interés claves.

A través de los resultados obtenidos se deduce que los trabajadores son conocedores de cual es la estrategia seguida por la empresa, por lo tanto, esta está bien definida, y la empresa se preocupa porque todos los grupos de interés la conozcan y se impliquen en su desarrollo. Además, han logrado ajustarla a su propósito y visión y adaptarla al ecosistema de la organización.

Subcriterio 1.5. Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno.

La dirección de la empresa **si** diseña e implanta un sistema de gestión (del funcionamiento y del rendimiento) y de gobierno, alineando con sus aspiraciones y que responde a su estrategia, a su evolución en el ecosistema, a sus propias capacidades ya los principales desafíos.

La dirección de la empresa **si** establece un sistema de gobierno corporativo que permita a los grupos de interés clave, contribuir a la estrategia y a la toma de decisiones.

La dirección de la empresa **si** define e implanta un calendario de revisión del sistema de gobierno, que se adapta a la velocidad de los cambios en el ecosistema y que facilita el seguimiento de la implantación de la estrategia y orienta el funcionamiento y las prioridades de transformación.

La dirección de la empresa **si** se asegura de que la gestión del funcionamiento y de la transformación y los sistemas de reporte estén contruidos de acuerdo con la forma de trabajar de la organización, para facilitar la información puntual y la transparencia con los grupos de interés clave.

La dirección de la empresa **si** se asegura de cumplir con los principales requerimientos gubernamentales, legales y regulatorios.

Los miembros de la organización aseguran, por sus respuestas, que la empresa tiene implantados los sistemas de gestión y gobierno debidos, además estos tienen fechas impuestas para su revisión, lo cual supone que la empresa trabaja activamente en ellos y en su optimización. Para desarrollarlos se tuvo en cuenta la participación de los grupos de interés clave de la organización, aspecto muy positivo.

CAPÍTULO 7. PLAN DE ACCIÓN.

7.1 La definición del plan de acción.

Este capítulo tiene como objetivo plasmar la última fase del proyecto, la definición de los planes de mejora, con el fin de enfocar a la organización hacia la filosofía de la mejora continua.

Tras analizar los puntos débiles de la organización se ha llegado a la conclusión de que los planes de acción deben enfocarse en los siguientes aspectos:

- Mejorar el nivel de conocimiento de la empresa sobre como la sociedad percibe a la misma.
- Mejorar el nivel de conocimiento de la empresa sobre como sus partners y proveedores perciben a la misma.
- Mejorar el conocimiento y la implicación de los grupos de interés sobre los aspectos relativos a cómo llevar acciones para lograr la visión, misión y estrategia de la organización.
- Desarrollar indicadores que aporten información a la organización sobre los resultados estratégicos de la misma.
- Crear una organización basada en la igualdad de género y el empoderamiento de los jóvenes.

Para conseguir cubrir estas necesidades se presenta el siguiente plan de acción, dividido en cinco bloques distintos en función de las cuatro áreas en las que la organización debe enfocarse.

PLANES DE ACCIÓN 2020		
Nombre del plan	Descripción y objetivos	Departamento responsable
PLAN SOCIEDAD	Desarrollo de medidas de percepción e indicadores de rendimiento que aporten información sobre las expectativas de la sociedad en relación con la organización, y si estas están siendo cubiertas.	Departamento de Calidad.
PLAN ALIANZAS	Desarrollo de medidas de percepción e indicadores de rendimiento, recopilación de datos, que aporten información sobre las expectativas de los partners y proveedores de la organización, y si estas están siendo cubiertas.	Departamento de Calidad.
PLAN STAKEHOLDERS	Mejorar los canales de comunicación entre la organización y sus grupos de interés para lograr una mayor implicación y participación de estos.	Departamento de Comunicación y Marketing
PLAN EMPRESA	Lograr la igualdad de género total en la organización. Estudio profundo de los rangos de edades del personal de la organización, con el fin de promover la contratación y formación de los jóvenes.	Departamento de Recursos Humanos.
PLAN RESULTADOS	Implantación de un sistema integrado de información que recopile y plasme datos a tiempo real mediante indicadores sobre los resultados estratégicos de la empresa, con el fin de lograr un mejor seguimiento del cumplimiento de los objetivos.	Departamento de Sistemas de Información.

Tabla 22. Planes de acción 2020.

7.2 Plan Sociedad.

PLAN SOCIEDAD	
Fecha	Septiembre 2020.
Responsable	Departamento de Calidad.
Objetivo	Obtener información sobre las expectativas que tiene la sociedad en relación con la organización, y si estas están siendo cubiertas.
Descripción	<p>Para lograr recopilar dicha información se deberá desarrollar un sistema que permita la correcta obtención y estudio de datos con relación a las expectativas que tiene la sociedad sobre nuestra organización. Para ello, en un primer paso se comprobarán los indicadores actuales de obtención de información con relación a las expectativas de la sociedad, y se tratarán de perfeccionar y optimizar, en caso de que la información fuese incompleta se realizarán nuevas formas de muestreo, de forma que se medirá solo una proporción de los miembros de la población total. Gracias a este muestreo, será posible informarse de cuáles son los aspectos actuales que más preocupan a la sociedad en relación con el sector agroalimentario, y en los cuales habría que enfocarse.</p> <p>Es fundamental crear políticas de responsabilidad social corporativa y responsabilidad medioambiental, ya que actualmente son temas que interesan a la sociedad y afectan en su forma de valorar a las organizaciones.</p>
Áreas de mejora	<p>Estudio más profundo del ecosistema que engloba la organización.</p> <p>Realización de encuestas a la sociedad y adecuada interpretación de los datos recopilados de las mismas.</p> <p>Estudio de KPIs tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ <u>Indicadores de rendimiento ambiental</u> (monitorizar el consumo de materias primas y recursos, además de las emisiones y vertidos contaminantes). ○ <u>Indicadores de rendimiento social</u>.

Tabla 23. Plan Sociedad.

Este plan de mejora se llevará a cabo a través de los siguientes pasos:

1. Creación del plan de mejora.
2. Análisis de los indicadores que se deben medir.
3. Estudio de los medibles actuales.
4. Perfeccionamiento y optimización de estos.
5. Diseño y desarrollo de la nueva encuesta.
6. Prueba piloto.
7. Estudio de los resultados obtenidos, mediante los KPIs descritos, y actualización de los indicadores.
8. Implantación.

7.3 Plan Alianzas.

PLAN ALIANZAS	
Fecha	Septiembre 2020.
Responsable	Departamento de Calidad.
Objetivo	Obtener información sobre las expectativas que tienen los partners y proveedores en relación con la organización, y si estas están siendo cubiertas.
Descripción	<p>Es fundamental recopilar información sobre las expectativas de los partners y proveedores. Se debe realizar un estudio profundo sobre las relaciones actuales de la empresa con sus proveedores y tratar de mejorarlos.</p> <p>Para ello, es interesante evolucionar hacia el concepto de interproveedor, con el fin de forjar relaciones más estrechas y duraderas. Las bases del concepto son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Acuerdos contractuales de muy larga duración. ○ Relaciones a muy largo plazo. ○ Exclusividad en la fabricación de productos. ○ Transparencia informativa. Este es un aspecto clave y en el que la empresa debe centrar sus esfuerzos puesto que se basa en una comunicación constante. ○ Innovación del producto.
Áreas de mejora	<p>Crear una comunicación constante entre el proveedor y la empresa.</p> <p>Estudio de KPIs que plasmen la relación con los partners, tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Nivel de rotación del panel de proveedores por razones de plazos, calidad o costes. ○ Nivel de cambios y resultados implantados tras las auditorías con proveedores.

Tabla 24. Plan Alianzas.

En este plan de mejora se llevarán a cabo los mismos pasos que en el Plan Sociedad, es decir:

1. Creación del plan de mejora.
2. Análisis de los indicadores que se deben medir.
3. Estudio de los medibles actuales.
4. Perfeccionamiento y optimización de estos.
5. Diseño y desarrollo de la nueva encuesta.
6. Prueba piloto.
7. Estudio de los resultados obtenidos, mediante los KPIs descritos, y actualización de los indicadores.
8. Implantación.

7.4 Plan Stakeholders.

PLAN STAKEHOLDERS	
Fecha	Noviembre 2020.
Responsable	Departamento de Comunicación y Marketing.
Objetivo	Mejorar el conocimiento y la implicación de los grupos de interés sobre los aspectos relativos a cómo llevar acciones para lograr la visión, misión y estrategia de la organización.
Descripción	<p>Para lograr una mayor implicación por parte de los stakeholders de la organización es necesario un estudio profundo de la relación actual con los mismos, consiguiendo de este modo plasmar en qué punto se encuentra.</p> <p>Es necesaria la comunicación activa entre las partes, logrando forjar relaciones estrechas y duraderas. Se debe lograr la implicación y participación en las nuevas acciones que decida implantar la organización, haciendo un estudio sobre el nivel de satisfacción de las partes interesadas en relación con las medidas.</p> <p>Por tanto, este plan podría entenderse como una ampliación del Plan Alianzas, que también tenía sus bases en la comunicación y la cooperación, pero ampliándola esta vez a todos los grupos de interés de la organización.</p> <p>Es por ello por lo que la fecha de inicio del plan se ha establecido posterior a la del Plan Alianzas, para poder aprovechar los resultados obtenidos en él.</p>
Áreas de mejora	<p>Comunicación activa y regular con los grupos de interés de la organización.</p> <p>Estudio de KPIs que plasmen la relación con los stakeholders, tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Número de alianzas estratégicas alineadas con la organización. ○ % de satisfacción de los stakeholders sobre las nuevas acciones implantadas en la organización. ○ % de implicación de los stakeholders en las nuevas acciones implantadas en la organización.

Tabla 25. Plan Stakeholders.

7.5 Plan Empresa.

PLAN EMPRESA	
Fecha	Septiembre 2020.
Responsable	Departamento de Recursos Humanos.
Objetivo	Lograr la igualdad de género total en la organización. Estudio profundo de los rangos de edades del personal de la organización, con el fin de promover la contratación y formación de los jóvenes.
Descripción	<p>Se ha observado que el género femenino no está muy presente en los puestos directivos de la organización, mientras que en los puestos administrativos destaca el número de mujeres frente al de hombres.</p> <p>Es por ello por lo que se ha considerado necesario que el departamento de Recursos Humanos ponga sus esfuerzos en la creación y cumplimiento de políticas que promuevan la igualdad de género y la promoción profesional de las mujeres que se encuentran en cargos medios, con el fin de que tengan opción a ocupar cargos de poder.</p> <p>Por otro lado, sería interesante hacer un estudio segmentado de los rangos de edad de los empleados según cada puesto, con el fin de plasmar si nos encontramos ante una organización interesada en la contratación y formación de los jóvenes.</p> <p>De no ser así, sería importante promover la contratación de jóvenes para puestos medios, siempre por supuesto apoyados por un “coach” o “instructor” que será un miembro veterano de la organización el cual le guiará y se encargará de que se integre la cultura organizativa de la empresa.</p> <p>La adquisición y formación de jóvenes talentos en la organización es muy interesante y necesaria en los tiempos actuales, que destacan por ser cambiantes. Ellos pueden aportar frescura e ideas novedosas relacionadas con las <i>trends</i> tecnológicas actuales, con las cuales están más familiarizados debido a su formación.</p>
Áreas de mejora	<p>Contratación y promoción de las mujeres para puestos directivos.</p> <p>Estudio segmentado de la edad de los trabajadores en función del puesto.</p> <p>Contratación y formación de jóvenes talentos para puestos técnicos.</p>

Tabla 26. Plan Empresa.

7.6 Plan Resultados.

PLAN RESULTADOS	
Fecha	Diciembre 2020.
Responsable	Departamento de Sistemas de Información.
Objetivo	Implantación de un sistema integrado de información que recopile y plasme datos a tiempo real mediante indicadores sobre los resultados estratégicos de la empresa, con el fin de lograr un mejor seguimiento del cumplimiento de los objetivos.
Descripción	<p>Se procederá a la implantación de un cuadro de mando integral con indicadores a tiempo real.</p> <p>Una forma interesante de plasmar los resultados de la empresa, ver que estos se alinean con los objetivos propuestos, observar como las estrategias seguidas funcionan o no y que todo esto sea accesible de una manera muy visual a todos los empleados de la organización es mediante un cuadro de mando integral.</p> <p>Se trata de una herramienta de gestión que mide la evolución de la actividad de la organización, en nuestro caso se realizará mediante la recopilación de datos a tiempo real.</p> <p>Se ha decidido que esta plan de mejora se llevará a cabo una vez estén implantados y optimizados todos los anteriores, con el fin de poder familiarizarse antes con los KPIs definidos en ellos.</p>
Áreas de mejora	Recopilación de datos a tiempo real de la actividad de la organización. Familiarización con los KPIs definidos en los planes de mejora anteriores.

Tabla 27. Plan Resultados.

Fases para la implantación del cuadro de mando integral:

1. Revisión la misión y visión de la organización y actualización en caso de que fuese necesario.
2. Análisis interno y externo del ecosistema de la organización. En nuestro caso se realizará mediante un análisis DAFO.
3. Definición de los objetivos estratégicos de la empresa en relación con ámbitos tales como Finanzas, Clientes, Procesos internos e Innovación.
4. Elección de los KPIs o indicadores, en nuestro caso se utilizarán los indicadores definidos en los planes de mejora anteriores.
5. Proceso de seguimiento de los resultados y optimización continua del proceso.

CAPÍTULO 8. PRESUPUESTO.

8.1 El presupuesto del proyecto.

En el siguiente capítulo se busca mostrar el presupuesto destinado al desarrollo del presente Trabajo de Fin de Grado.

Para poder llevar a cabo el desarrollo del presupuesto del proyecto es necesario el estudio de dos conceptos:

- La mano de obra. La cual se estima en relación con el esfuerzo humano necesario para llevar a cabo la unidad de obra. Para su definición se ha utilizado como fuente el convenio "XVIII Convenio colectivo nacional de empresas de ingeniería y oficinas de estudios técnicos", disposición 542 del BOE número 15 de 2017.
- Los materiales. Estimados como la puesta en marcha necesaria para la ejecución de la unidad de obra.

Si se considera el trabajo realizado por Ingeniero Industrial en este proyecto acorde con un puesto de Ingeniero Técnico, el nivel salarial es de tipo 2 según el BOE se procede por tanto a establecer un precio unitario de 13'99 €.

En la siguiente tabla se muestra el desglose del presupuesto del proyecto en función de sus distintas fases.

FASES	Responsable	Cantidad (horas)	Mano de obra (€/h)	Materiales (€)	Total (€)
Formación de la plantilla.	Tutor del TFG.	6	50	50	350
Autoevaluación.	Empresa.	90		30	50
Análisis de datos.	Ingeniero de Organización Industrial.	120	13'99		1678'80
Identificación de puntos fuertes y áreas de mejora.	Ingeniero de Organización Industrial.	120	13'99		1678'80
Planificación de los proyectos de mejora.	Ingeniero de Organización Industrial.	60	13'99		839'40
Informe final.	Ingeniero de Organización Industrial.	20	13'99		279'80
					4876'80

Tabla 28. Presupuesto por fases.

Como se puede observar, se ha decidido hacer un desglose del presupuesto según cada una de las etapas, ya que el tiempo invertido y el coste asociado varía mucho entre unas y otras, además de diferenciar el coste vinculado a la mano de obra y a los materiales empleados.

Hay que destacar que en el presupuesto del proyecto está incluida la definición de los posibles planes de mejora, pero no su implantación, puesto que esto se encuentra fuera del alcance de dicho proyecto.

Se concluye tras el estudio que el presupuesto total del proyecto será de 4876'80 €.

CAPÍTULO 9. CONCLUSIONES.

9.1 Conclusiones obtenidas tras la realización del proyecto.

Tras el desarrollo del presente trabajo ha quedado plasmada la importancia que en los últimos años ha ido adoptando el concepto de calidad, y todo lo que su búsqueda y estudio implica.

Es por esto por lo que cada vez más empresas se centran en este concepto, mudándose de una lógica en la que el producto o servicio y su desarrollo es el centro a otra en la que lo son el cliente y sus expectativas. Esto supone que cada vez el cliente adquiera más poder, dejando de ser un “recipiente” o mero usuario de los productos o servicios para pasar a ser un coproductor de los mismos. Por tanto, a más poder adquirido, más exigencia. Provocando así la necesidad de alcanzar filosofías de empresa y metodologías que logren producir bienes y servicios cuyas características alcancen las expectativas de los clientes, para lograr su satisfacción.

Si se va un poco más allá, ya no es solo a los clientes directos a aquellos a los que la empresa busca satisfacer, sino al conjunto total de stakeholders, a todas aquellas partes interesadas y a las que afecta de una manera u otra el desarrollo de la organización.

La primera parte del trabajo se ha centrado por tanto en esto, un estudio teórico de la evolución de la calidad y como ha ido adquiriendo importancia su búsqueda. Además de como las empresas con el paso del tiempo han ido asumiendo que si quieren lograr que los clientes perciban la calidad en el objeto que ofrecen primero deben de conseguir la calidad interna, la calidad en la organización, siendo esto algo que afecta a todos los ámbitos de la misma. Es por esto por lo que la búsqueda calidad debe estar presente en todo miembro, proceso y tarea de la organización.

No se puede dejar de mencionar que la calidad va de la mano de la mejora continua, obligando por tanto a las empresas a asumir que la calidad total no es algo estático sino más bien dinámico, que va cambiando, y por tanto alcanzarla entra dentro del proceso de ir mejorando y optimizando continuamente los aspectos de la organización.

La segunda parte del trabajo, con un enfoque práctico, trata de hacer un estudio 360º de una empresa, basándose en un modelo de excelencia concreto, el modelo EFQM. Este estudio ha pretendido plasmar cuales son las áreas en las que la empresa destaca, sus puntos fuertes, pero también sus puntos débiles o áreas que la empresa debiera optimizar y mejorar con el fin de lograr la excelencia. Proponiendo finalmente ciertos planes de mejora que en caso de implantarse podrían derivar en una correcta optimización de las áreas de la organización que precisan de mejoras.

Tras el estudio profundo del modelo EFQM considero que es un modelo de Excelencia muy válido para el análisis de la situación actual de las empresas y puesto que es conocido y valorado a nivel mundial y sobre todo a nivel europeo supone un referente y no deja de lado ninguno de los ámbitos fundamentales de estudio la calidad. Puesto que es un modelo que continúa actualizándose y evolucionando de manera paralela a como lo hace el mundo empresarial, nunca se queda obsoleto, buscando siempre la mejora continua, la innovación constante y apoyándose siempre en las mejores prácticas. Es por ello por lo que se convierte en una guía muy útil a la hora de estudiar a las organizaciones para finalmente poder proponer mejoras.

Cabe destacar también que el hecho de haber escogido el cuestionario al empleado como método de recopilación de información aporta matices sobre la forma que tiene la empresa de trabajar que no se habrían podido observar de haberse escogido otro método. El hecho de que sean los propios trabajadores los que juzguen a la organización consigue la implicación activa de los mismos, haciendo que se sientan partícipes de los logros y las acciones de la organización, y motivando al desarrollo del pensamiento crítico.

CAPÍTULO 10. BIBLIOGRAFÍA.

Material de aula:

- Asignatura: Gestión de la Calidad Total (Universitat Politècnica de València).
- Asignatura: Equipos de Alto Rendimiento para la Mejora Continua (Universitat Politècnica de València).
- Asignatura: Integrated Production Systems (Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg).

Libros:

- CALIDAD TOTAL: MODELO EFQM DE EXCELENCIA. Miguel Ferrando Sánchez y Javier Granero Castro.

Consultas Internet:

- <https://clubexcelencia.org/>
- <https://www.efqm.org/>
- <https://www.aenor.com/>
- <https://www.camaracertifica.es/>
- <https://www.aec.es/>

CAPÍTULO 11. ANEXOS.

Anexo 1. Cuestionario de autoevaluación.

No tengo información para contestar esta pregunta.	0
Totalmente en desacuerdo.	1
Poco de acuerdo.	2
Algo de acuerdo.	3
Bastante de acuerdo.	4
Totalmente de acuerdo.	5

CRITERIO 1. Subcriterio 1.1

La dirección de la empresa comprende la importancia de que su propósito sea reconocido como beneficioso para su ecosistema.

La dirección de la empresa define un propósito que proporciona inspiración, resaltando la importancia y el valor de su actividad y que resulta atractivo a todos sus grupos de interés.

La dirección de la empresa utiliza su propósito para crear una visión que motive a todos sus grupos de interés.

La dirección de la empresa implica a sus grupos de interés, en definir, en dar forma y en comunicar su propósito y visión.

La dirección de la empresa identifica las áreas en las que debe alcanzar resultados sobresalientes, de manera sostenida, para conseguir su visión.

CRITERIO 1. Subcriterio 1.2

La dirección de la empresa identifica los grupos de interés de su ecosistema.

La dirección de la empresa da prioridad a los grupos de interés que considera clave que son los que potencialmente pueden facilitar o impedir el logro de su propósito, visión y estrategia.

La dirección de la empresa comprende cómo su propósito y visión afectan a estos grupos de interés.

La dirección de la empresa identifica las necesidades y expectativas de sus grupos de interés clave teniendo en cuenta su propósito y visión.

La dirección de la empresa analiza los comportamientos y relaciones de sus grupos e interés clave, y cómo pueden afectarle.

La dirección de la empresa examina y comprende las estrategias de sus grupos de interés clave.

La dirección de la empresa evalúa cómo pueden afectar las estrategias de sus grupos de interés clave a su propósito, visión y modelo de negocio, y actúa en consecuencia.

CRITERIO 1. Subcriterio 1.3

La dirección de la empresa examina y comprende su ecosistema, incluidas las megatendencias (un conjunto de aspectos de la sociedad y del entorno que se dirigen inexorablemente hacia una dirección, transformando los comportamientos, los valores y los hábitos de consumo, cuyo impacto es global y de largo plazo), y las consecuencias en él de los objetivos de desarrollo sostenible.

La dirección de la empresa analiza diferentes escenarios y reacciona adecuadamente a cualquier impacto que puedan tener sobre su propósito, visión, estrategia y resultados.

La dirección de la empresa conoce el potencial de sus capacidades actuales.

La dirección de la empresa desarrolla sistemas para optimizar el impacto sobre su propósito, visión, estrategia y resultados.

La dirección de la empresa investiga y entiende las dinámicas del mercado, actuales y futuras, y el impacto que pueden tener sobre su propósito, visión y estrategia, desarrollando respuestas adecuadas a las mismas.

La dirección de la empresa evalúa y valora los datos, información y conocimiento recogidos de su ecosistema para entender cuáles son sus principales retos actuales y futuros.

CRITERIO 1. Subcriterio 1.4

La dirección de la empresa desarrolla la estrategia y un conjunto de prioridades estratégicas relacionadas que abordan los principales retos identificados, asegurándose de que se desarrollan y llevan a cabo acciones, cuando sea necesario, para marcar el ritmo de su ecosistema.

La dirección de la empresa traduce la estrategia y las prioridades estratégicas en objetivos de rendimiento e iniciativas de transformación.

La dirección de la empresa implica a sus grupos de interés clave en la definición de la estrategia para favorecer su compromiso, despliegue y comunicación.

La dirección de la empresa desarrolla modelos de negocio que se ajustan a su propósito, visión y estrategia.

La dirección de la empresa actualiza y adapta las prioridades estratégicas para reflejar las tendencias del mercado, de las redes sociales, el aprendizaje interno y la información procedente de los grupos de interés claves.

CRITERIO 1. Subcriterio 1.5

La dirección de la empresa diseña e implanta un sistema de gestión (del funcionamiento y del rendimiento) y de gobierno, alineando con sus aspiraciones y que responde a su estrategia, a su evolución en el ecosistema, a sus propias capacidades ya los principales desafíos.

La dirección de la empresa establece un sistema de gobierno corporativo que permita a los grupos de interés clave, contribuir a la estrategia y a la toma de decisiones.

La dirección de la empresa define e implanta un calendario de revisión del sistema de gobierno, que se adapta a la velocidad de los cambios en el ecosistema y que facilita el seguimiento de la implantación de la estrategia y orienta el funcionamiento y las prioridades de transformación.

La dirección de la empresa se asegura de que la gestión del funcionamiento y de la transformación y los sistemas de reporte estén contruidos de acuerdo con la forma de trabajar de la organización, para facilitar la información puntual y la transparencia con los grupos de interés clave.

La dirección de la empresa se asegura de cumplir con los principales requerimientos gubernamentales, legales y regulatorios.

CRITERIO 2. Subcriterio 2.1

La dirección de la empresa comprende y orienta su cultura para alinearla con el propósito e identifica cuándo hay necesidad de reajustarla.

La dirección de la empresa refuerza sus valores, traduciéndolos en normas y conductas deseadas que se promueven, comunican y manifiestan.

La dirección de la empresa transmite los comportamientos deseados en cuanto a ética, integridad y conciencia social, asegurando que sus personas incorporan estos comportamientos deseados a sus propias actuaciones.

La dirección de la empresa manifiesta y promueve la preocupación por el medioambiente y la escasez de recursos, alertando sobre la importancia de ser socialmente responsable con el entorno.

La dirección de la empresa alinea los sistemas de evaluación, reconocimiento y retribución con sus valores, con el fin de fomentar la cultura organizativa deseada, celebrando los logros que se van obteniendo.

La dirección de la empresa identifica, reconoce y promueve a otros referentes de su ecosistema que están liderando el camino hacia un futuro más sostenible para todos.

CRITERIO 2. Subcriterio 2.2

La dirección de la empresa trabaja con sus grupos de interés clave para crear las condiciones en las que conseguir que los cambios con éxito sean la norma.

La dirección de la empresa crea un ambiente en el que puedan desarrollarse actitudes de “no culpabilización” y un espacio donde experimentar, equivocarse y aprender de errores.

La dirección de la empresa cultiva un espíritu de aprendizaje para hacer realidad su estrategia, estimulando la mejora continua y, a su vez, la transformación de la empresa.

La dirección de la empresa establece el ritmo de cambio y demuestra mediante sus acciones, la necesidad, beneficios y consecuencias de cualquier cambio relacionado con su propósito, visión y estrategia.

La dirección de la empresa aprende de las experiencias de cambio anteriores y define estrategias que permiten gestionar el cambio con éxito.

CRITERIO 2. Subcriterio 2.3

La dirección de la empresa entiende la importancia y los beneficios de focalizarse en la creatividad, la innovación y el pensamiento disruptivo para alcanzar su propósito, visión y estrategia.

La dirección de la empresa establece metas y objetivos ambiciosos que estimulan la creatividad, la innovación y el pensamiento disruptivo.

La dirección de la empresa promueve una cultura en la que se fomenta la creatividad, la innovación y el pensamiento disruptivo y, cuando se produce un fallo, su causa se identifica rápidamente y se comparte para evitar que el mismo error se repita.

La dirección de la empresa desarrolla la cultura y el conocimiento práctico que facilitan la puesta en marcha de los diferentes tipos de mejora utilizando para ello las herramientas y técnicas necesarias.

La dirección de la empresa, en el nivel correspondiente, participa en redes de aprendizaje y colaboración para identificar oportunidades de creatividad, innovación y pensamiento disruptivo.

La dirección de la empresa busca oportunidades de benchmarking externo para estar al día de las últimas tendencias y oportunidades de innovación.

CRITERIO 2. Subcriterio 2.4

La dirección de la empresa comunica eficazmente a sus grupos de interés clave su propósito, visión y estrategia, para obtener su confianza y compromiso, creando un ambiente abierto y de tranquilidad.

La dirección de la empresa fomenta y aprecia un *feedback* sincero en todo lo relativo a su propósito, visión y estrategia.

La dirección de la empresa transmite a sus grupos de interés clave, el impacto y relevancia de sus contribuciones específicas al propósito, visión y estrategia, explicándoles la importancia de obtener y mantener alineados con el propósito, visión y estrategia.

La dirección de la empresa reconoce, celebra y comparte con sus grupos de interés clave cada éxito alcanzado, para ayudar a reforzar las conductas deseadas.

CRITERIO 3. Subcriterio 3.1

Se han identificado y clasificado a los clientes en base a criterios definidos, por ejemplo: características sociales, diferencias en necesidades y expectativas, comportamientos de usuario o comprador, etc.

Se mantiene relación con los clientes durante todas las etapas de creación de valor sostenible, incluso en aquellas fases en las que no hay creación de valor en uso.

Se comprenden las necesidades de comunicación y contacto directo de los diferentes segmentos de clientes.

Se han establecido canales de comunicación que facilitan a los clientes interactuar con la organización y proporcionar *feedback* sobre la experiencia de cliente, al tiempo que ayudan a que la organización pueda reaccionar de forma ágil y adecuada.

CRITERIO 3. Subcriterio 3.2

Se ha desarrollado una estrategia y planes para la gestión de las personas que apoyan la estrategia global y los planes de la organización.

La empresa se adapta a los cambios en las necesidades y expectativas de sus empleados actuales y futuros, teniendo en cuenta, por ejemplo, el cambio en sus expectativas sobre la cultura y el liderazgo, la paridad y el equilibrio de género, la diversidad e inclusión, o el entorno de trabajo deseado.

Desde la empresa se facilita que las personas de su organización comprendan la necesidad de cambiar e identifiquen oportunidades para desarrollar su conocimiento y capacidades, teniendo en cuenta su propósito, visión y estrategia.

Desde la empresa, se empodera a las personas de su organización para que comuniquen y compartan eficazmente sus experiencias y aprendizajes con otros integrantes del ecosistema.

Se ha creado un entorno en el que las personas de la organización pueden prosperar y en el que se favorece su bienestar.

La Dirección de la empresa dirige de forma proactiva, recompensa, reconoce y cuida a las personas de la organización.

CRITERIO 3. Subcriterio 3.3

Se han identificado a los inversores y reguladores clave que poseen un interés financiero, legal y administrativo en la empresa, y comprende sus necesidades y expectativas.

La Dirección de la empresa se implica con sus inversores y reguladores clave en sus objetivos de mejora y transformación y en la definición de su estrategia global.

La Dirección de la empresa se asegura de que las relaciones con sus inversores y reguladores clave sean mutuamente beneficiosas.

La gestión de la empresa es transparente y desde su Dirección se rinde cuentas a los inversores y reguladores, estableciendo y manteniendo un alto nivel de confianza en todo momento.

CRITERIO 3. Subcriterio 3.4

La Dirección de la empresa utiliza su propósito, visión y estrategia para comprender y enfocar de manera clara su contribución a su comunidad.

Desde la empresa se establece, desarrolla y mantiene una relación con los grupos de interés clave de su comunidad, encaminada al beneficio mutuo de la empresa y su comunidad.

Se utilizan canales de comunicación que facilitan a la comunidad interactuar con la empresa y su personal y proporcionar *feedback* sobre sus experiencias, así como que ayudan a que la empresa reaccione de forma ágil y adecuada.

La gestión de la empresa es transparente y desde su Dirección se rinde cuentas a este grupo de interés clave (la sociedad), estableciendo y manteniendo un alto nivel de confianza.

CRITERIO 3. Subcriterio 3.5

Se han segmentado a los *partners* y proveedores clave de la empresa, de acuerdo con su propósito, visión y estrategia.

La Dirección de la empresa se asegura de que sus *partners* y proveedores clave actúen alineados con su estrategia.

La Dirección de la empresa se asegura de que la relación con *partners* y proveedores se establece en base a la transparencia, integridad y responsabilidad mutuas y se mejora.

Se ha establecido una relación de confianza con *partners* y proveedores clave con el objetivo de crear valor sostenible.

Se trabaja, proactivamente, con los *partners* y proveedores clave, para apalancarse en la cultura y el entendimiento de ambas partes con el fin de alcanzar un beneficio mutuo.

CRITERIO 4. Subcriterio 4.1

La empresa es capaz de identificar lo que le diferencia de otros, incluyendo a la competencia cuando sea relevante, y lo convierte en la parte esencial del valor que crea.

La Dirección de la empresa y el personal responsable se implica con sus grupos de interés clave en el proceso de desarrollo para co-crear y maximizar el valor.

Se ha desarrollado un catálogo de productos, servicios y soluciones alineado con el propósito de la empresa y con las necesidades y expectativas, actuales y futuras, de su público objetivo, existente y potencial.

Se ha diseñado la propuesta de valor y los sistemas para crearla, reflejando en el ciclo de vida de los productos, servicios y soluciones, de manera responsable, el impacto en la salud, seguridad pública y medioambiente.

Se utilizan herramientas cuantitativas y cualitativas de investigación de mercado, encuestas a clientes y otros sistemas de obtener información y precepciones del entorno, para desarrollar y mejorar la propuesta de valor y las etapas de creación de valor.

CRITERIO 4. Subcriterio 4.2

Se comunica lo que diferencia a la empresa de otros y su propuesta de valor con mensajes atractivos para sus clientes, actuales y potenciales, y otro posible público objetivo.

Se aprovecha, de forma responsable, las redes de contacto e influencias de la empresa y su personal, en el mundo físico y digital, para potenciar una imagen positiva de la empresa, de lo que le diferencia de otros y de la propuesta de valor.

Se han planificado e implantado estrategias y sistemas específicamente destinados a vender lo que le diferencia a la empresa de otros y su propuesta de valor, así como sus productos, servicios y soluciones, a su público objetivo.

Se facilita la relación con el público objetivo de la empresa, ofreciéndole su apoyo, tanto antes como después de la relación comercial, favoreciendo, así la venta con éxito de la propuesta de valor.

CRITERIO 4. Subcriterio 4.3

Están planificados e implantados sistemas eficaces y eficientes para crear el valor, asegurándose de que el valor creado está alineado con el propósito de la empresa.

La empresa y sus diferentes áreas/departamentos/facultades entregan la propuesta de valor (productos, servicios y soluciones), según lo prometido, satisfaciendo o superando las expectativas de su público objetivo.

La empresa y sus diferentes áreas/departamentos/facultades entrega sus productos, servicios y soluciones minimizando el impacto negativo en la sociedad y el medioambiente.

Se aconseja al público objetivo de la empresa sobre el uso responsable de sus productos, servicio y soluciones.

CRITERIO 4. Subcriterio 4.4

Se utiliza la percepción, entendimiento y el conocimiento de los grupos de interés clave para definir la experiencia global de relación con la propia empresa.

Se ha planificado e implantado la sistemática que permite establecer un seguimiento consistente, continuo y eficaz de las diferentes fases de la creación de valor, incorporando mediciones relevantes de los puntos de contacto adecuados.

Se aprovechan todas las oportunidades de personalizar la experiencia global para cada grupo de interés clave, así como los productos, servicios y soluciones que la empresa ofrece

La empresa se asegura de que su personal dispone de los recursos, competencias y poder de decisión necesarios para maximizar la experiencia global de sus grupos de interés clave.

Se han diseñado e implantado y se utilizan en los momentos oportunos sistemas de *feedback* que permiten a la empresa mejorar las distintas etapas de creación de valor de sus productos, servicios y soluciones.

CRITERIO 5. Subcriterio 5.1

Se ha planificado e implantado un sistema de gestión para asegurar una vinculación coherente entre propósito, visión, estrategia y los objetivos de creación de valor sostenible de la empresa y resultados.

Se utiliza el sistema de gestión de la empresa para promover mejoras fundamentadas (basadas en hechos), eficaces y con resultados en los productos, servicios y soluciones.

Se gestionan proyectos y se mejoran los procesos utilizando información del sistema de gestión de la empresa.

Se identifican riesgos y se evalúa su impacto potencial en las prioridades estratégicas de la empresa, su funcionamiento, los resultados deseados y las posibles oportunidades.

Se han planificado e implantado planes para gestionar el riesgo desde diferentes perspectivas: cultural, estratégica, operativa, financiera, legal, normativa, social o tecnológica (incluyendo los riesgos de las tecnologías de la información y los desafíos de la ciberseguridad).

CRITERIO 5. Subcriterio 5.2

Se identifican las necesidades de cambio y transformación teniendo en cuenta su propósito, estrategia, objetivos de creación de valor sostenible y resultados, así como examina su ecosistema para prever los principales retos y oportunidades del futuro.

La Dirección de la empresa adapta su estrategia y su modelo de negocio actual, para satisfacer necesidades futuras, e implanta nuevos modelos de negocio basados en los retos y oportunidades previstos para el futuro.

Se ha construido una estructura organizativa en la empresa que permite alcanzar su propositivo, visión y estrategia.

Se ha construido una estructura organizativa en la empresa que tiene en cuenta enfoques innovadores para adaptarla, basándose en los principales retos y oportunidades previstos para el futuro.

Se han planificado e implantado y se utilizan metodologías de trabajo ágiles, al tiempo que proporcionan la estabilidad necesaria para gestionar las operaciones actuales de la empresa.

Se rediseña, cuando es necesario, la creación de valor y otros procesos organizativos de la empresa, basándose en las necesidades operativas y de futuro.

CRITERIO 5. Subcriterio 5.3

El personal de la empresa tiene las capacidades, recursos y herramientas necesarias (proporcionadas por la misma empresa) para desarrollar y mantener la creatividad, la innovación y el pensamiento disruptivo.

Desde la empresa se aprovecha las innovaciones para el apoyo para la mejora en su actividad actual y su transformación en el futuro.

En la empresa se evalúa y explota el potencial de las nuevas tecnologías para apoyar la creación de valor, la mejoras en su infraestructura y la capacidad de respuesta y flexibilidad de sus procesos y proyectos.

Se introducen desarrollos relevantes en tecnologías existentes y emergentes, basándose en los principios de la economía circular, para maximizar el beneficio tanto para los grupos de interés como para la propia empresa.

CRITERIO 5. Subcriterio 5.4

La Dirección de la empresa identifica los datos que necesita para apoyar sus planes de transformación y gestionar los productos, servicios y soluciones que ofrece actualmente y conseguir la información esencial que le pueda faltar.

En los niveles pertinentes de la empresa, se utilizan herramientas y metodologías analíticas avanzadas de gestión de datos, incluyendo modelos predictivos, para extraer valor de los datos, obtener información útil y tomar decisiones fundamentadas.

En los niveles pertinentes de la empresa se convierte los datos en información y conocimiento para generar ideas e innovaciones con el fin de desarrollar productos, servicios y soluciones, que contribuyan a la creación de valor sostenible, con la posibilidad de desarrollarlos conjuntamente.

Se garantiza desde la empresa que los datos, información y conocimiento se tratan y utilizan de manera ética, respetando las necesidades y derechos de quienes los proporcionan.

Desde la empresa se asegura, protege y maximiza el conocimiento único que posee (por ejemplo, la propiedad intelectual).

CRITERIO 5. Subcriterio 5.5

Se utilizan recursos financieros de manera equilibrada y sostenible para garantizar el éxito actual y la inversión futura de la empresa.

Se identifica y gestiona de manera responsable los activos financieros (liquidez, capital e inversiones) que son vitales para la estrategia, el funcionamiento y las necesidades de transformación de la empresa.

Se identifica y gestiona de manera responsable los activos tangibles (infraestructura comercial, como, por ejemplo: cadena logística, bienes inmobiliarios, tecnología y maquinaria) que son vitales para la estrategia, el funcionamiento y las necesidades de transformación de la empresa.

Se identifica y gestiona de manera responsable los activos intangibles (datos, propiedad de la organización, tecnologías y software desarrollados por la propia organización, marca, fondo de comercio, etc.) que son vitales para la estrategia, el funcionamiento y las necesidades de transformación de la empresa.

Se identifica e incorporan metodologías y métodos coherentes e innovadores para lograr el máximo aprovechamiento de los activos recursos de la empresa que impulsan los objetivos de funcionamiento y transformación, tanto a corto como a largo plazo, de acuerdo con las necesidades cambiantes de la propia empresa y el mercado.

Se determinan los activos y recursos que ya no necesita la empresa (para su actividad actual o futura) y se desechan de manera responsable, basándose en los principios de la economía circular.

CRITERIO 6. Subcriterio 6.a

Se utilizan indicadores que miden la experiencia general de los clientes en su trato con la empresa.

Se utilizan indicadores que miden la percepción de los clientes con la cultura de la empresa, su actitud y el nivel de compromiso de su personal.

Se utilizan indicadores que miden la percepción de los clientes con la marca y reputación de la empresa, incluyendo su impacto social y ambiental.

Se utilizan indicadores que miden la percepción de los clientes con los productos, servicios y soluciones ofertados por la empresa.

Se utilizan indicadores que miden la percepción de los clientes con el uso de la innovación que se hace desde la empresa para mejorar sus productos, servicios y soluciones.

Se utilizan indicadores que miden la percepción de los clientes con uso de la tecnología por la empresa y su personal, para aportar valor sostenible.

Se utilizan indicadores que miden la percepción de los clientes con entrega y servicio postventa.

Se utilizan indicadores que miden la percepción de los clientes con la eficacia y eficiencia de los canales de comunicación utilizados.

CRITERIO 6. Subcriterio 6.b

Se utilizan indicadores que miden la percepción del personal de la empresa con la cultura, valores, normas, etc. de la empresa.

Se utilizan indicadores que miden la percepción del personal de la empresa en relación con su experiencia trabajando en la propia empresa, incluyendo cómo se gestiona el cambio.

Se utilizan indicadores que miden la percepción del personal de la empresa con el compromiso y los logros de la propia empresa en cuanto a paridad y equilibrio de género, diversidad e inclusión.

Se utilizan indicadores que miden la percepción del personal de la empresa en cuanto a la forma en que la propia empresa se está adaptando a futuros modelos de trabajo.

Se utilizan indicadores que miden la percepción del personal de la empresa en cuanto al apoyo que recibe de la propia empresa en lo referente a la conciliación entre el trabajo y la vida familiar.

Se utilizan indicadores que miden la percepción del personal de la empresa en cuanto al apoyo que recibe de la propia empresa en lo referente a su empoderamiento, reconocimiento y desarrollo profesional.

Se utilizan indicadores que miden la percepción del personal de la empresa en lo referente al ambiente de trabajo, la remuneración y los beneficios.

Se utilizan indicadores que miden la percepción del personal de la empresa en lo referente a la gestión y mejora de su desempeño en el puesto de trabajo.

Se utilizan indicadores que miden la percepción del personal de la empresa en lo referente a la reputación de la propia empresa, incluyendo su papel de líder en su ecosistema.

Se utilizan indicadores que miden la percepción del personal de la empresa en lo referente a los procesos de comunicación interna.

Se utilizan indicadores que miden la percepción del personal de la empresa en lo referente a los mecanismos de atracción y retención del talento.

Se utilizan indicadores que miden la percepción del personal de la empresa en lo referente a cómo se ejecuta la estrategia de la propia empresa, la contribución de las personas a dicha ejecución y su grado de confianza en el futuro de la empresa.

CRITERIO 6. Subcriterio 6.c

Se utilizan indicadores que miden la percepción de los inversores y reguladores de la empresa en lo referente a su gestión financiera, seguridad y sostenibilidad.

Se utilizan indicadores que miden la percepción de los inversores y reguladores de la empresa en lo referente a su estructura de gobierno, transparencia, responsabilidad y comportamiento ético.

Se utilizan indicadores que miden la percepción de los inversores y reguladores de la empresa en lo referente a la responsabilidad social y ambiental de la empresa.

Se utilizan indicadores que miden la percepción de los inversores y reguladores de la empresa en lo referente a su gestión de riesgos y el cumplimiento normativo.

Se utilizan indicadores que miden la percepción de los inversores y reguladores de la empresa en lo referente a la marca y reputación de la propia empresa.

Se utilizan indicadores que miden la percepción de los inversores y reguladores de la empresa en lo referente a los productos, servicios y soluciones ofertados y a la aplicación de la innovación en los procesos, productos, servicios y soluciones.

Se utilizan indicadores que miden la percepción de los inversores y reguladores de la empresa en lo referente a su capacidad de anticiparse al futuro y detectar megatendencias y afrontarlas con éxito.

Se utilizan indicadores que miden la percepción de los inversores y reguladores de la empresa en lo referente a su experiencia general en el trato con la empresa.

CRITERIO 6. Subcriterio 6.d

Se utilizan indicadores que miden la percepción de la sociedad en lo referente a la capacidad de la empresa para satisfacer las expectativas de su comunidad.

Se utilizan indicadores que miden la percepción de la sociedad en lo referente al impacto que la gobernanza de la empresa y su nivel de transparencia y comportamiento ético tienen sobre la comunidad.

Se utilizan indicadores que miden la percepción de la sociedad en lo referente al impacto que las operaciones de la empresa tienen sobre la comunidad.

Se utilizan indicadores que miden la percepción de la sociedad en lo referente a la sostenibilidad de las contribuciones de la empresa a la comunidad por sus prácticas económicas, sociales y ambientales.

Se utilizan indicadores que miden la percepción de la sociedad en lo referente al compromiso de la empresa para avanzar hacia la economía circular.

Se utilizan indicadores que miden la percepción de la sociedad en lo referente al compromiso y logros de la empresa en reducir la desigualdad, en incrementar la diversidad e incluso y en alcanzar el equilibrio de género.

CRITERIO 6. Subcriterio 6.e

Se utilizan indicadores que miden la percepción de los *partners* y proveedores de la empresa con respecto a su experiencia en el trabajo con la empresa.

Se utilizan indicadores que miden la percepción de los *partners* y proveedores de la empresa con respecto al compromiso y los logros de la empresa en cuanto a creación y el trabajo para el beneficio mutuo.

Se utilizan indicadores que miden la percepción de los *partners* y proveedores de la empresa con respecto al grado de implantación de nuevas tecnologías y cambios en la empresa.

Se utilizan indicadores que miden la percepción de los *partners* y proveedores de la empresa con respecto al compromiso social de la empresa.

Se utilizan indicadores que miden la percepción de los *partners* y proveedores de la empresa con respecto al compromiso y logros alcanzados por la empresa en el avance hacia la economía circular.

Se utilizan indicadores que miden la percepción de los *partners* y proveedores de la empresa con respecto a la contribución de la empresa con la gestión y mejora del rendimiento de los *partners* y proveedores clave.

Se utilizan indicadores que miden la percepción de los *partners* y proveedores de la empresa con respecto a la comunicación y gestión de las relaciones con la empresa.

Se utilizan indicadores que miden la percepción de los *partners* y proveedores de la empresa con respecto a la estructura de gobierno, transparencia y ética de la empresa y sus prácticas.

Se utilizan indicadores que miden la percepción de los *partners* y proveedores de la empresa con respecto a la sostenibilidad de la relación mutua.

CRITERIO 7. Subcriterio 7.a

Se utilizan indicadores de carácter estratégico para medir los objetivos estratégicos de la empresa.

Se utilizan indicadores de carácter estratégico que miden los logros alcanzados en la empresa en la consecución de su propósito.

Se utilizan indicadores de carácter estratégico que miden el rendimiento financiero de la empresa.

Se utilizan indicadores de carácter estratégico que miden el cumplimiento de las expectativas de los grupos de interés clave de la empresa.

Se utilizan indicadores de carácter estratégico que miden los logros alcanzados en la empresa en la creación de valor sostenible.

CRITERIO 7. Subcriterio 7.b

Se utilizan indicadores de carácter operativo que permiten predecir el rendimiento financiero de la empresa.

Se utilizan indicadores de carácter operativo que permiten predecir el rendimiento no financiero de la empresa.

Se utilizan los indicadores de carácter operativo que permiten predecir el rendimiento futuro de la empresa con un determinado grado de certeza.

Se utilizan indicadores de carácter operativo que permiten predecir el cumplimiento de las expectativas de los grupos de interés clave de la empresa.

Se utilizan indicadores de carácter operativo que miden los resultados de la gestión del funcionamiento de la empresa.

Se utilizan indicadores de carácter operativo que miden los resultados de la transformación de la empresa.
