

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

ESCOLA TÈCNICA SUPERIOR D'ENGINYERIA
AGRONÒMICA I DEL MEDI NATURAL



EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DE EMPRESA DEL SECTOR AGROALIMENTARIO A PARTIR DEL MODELO EFQM DE EXCELENCIA

Trabajo Final de Grado en Ciencia y Tecnología de los Alimentos

AUTORA: Cristina Llorens Cebrián

TUTOR: José Manuel Jabaloyes Vivas

Curso Académico 2016/2017

VALENCIA, JULIO DE 2017

EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DE EMPRESA DEL SECTOR AGROALIMENTARIO A PARTIR DEL MODELO EFQM DE EXCELENCIA

RESUMEN: En el presente trabajo se ha aplicado una metodología de autoevaluación definida en el Modelo EFQM para evaluar el sistema de gestión de calidad de una empresa de distribución del sector agroalimentario con el objeto de desarrollar una cultura de excelencia en la gestión de la organización, aumentar su competitividad dentro del sector y mejorar sus procesos, productos y servicios ofrecidos. La metodología seguida ha incluido siete fases, desde la entrega de cuestionarios al personal de la empresa hasta el análisis de los datos recogidos para la identificación de puntos fuertes y áreas de mejora. Los resultados mostraron la necesidad de una mejora inmediata en aspectos relacionados con los diferentes criterios en los que se basa este Modelo de Excelencia (Liderazgo, Estrategia, Alianzas y Recursos y Resultados en la Sociedad) y un gran desconocimiento por parte de la organización en ciertas preguntas planteadas. Con toda esta información se elaboró un programa de mejora el cual ha sido presentado a la empresa para su futura aplicación.

Palabras clave: Calidad, Sistema de Gestión de Calidad, Mejora continua, Autoevaluación, EFQM

EVALUATION OF THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM OF THE AGRICULTURAL SECTOR COMPANY FROM THE EFQM MODEL OF EXCELLENCE

ABSTRACT: In the present study, a self-evaluation methodology defined in the EFQM Model has been applied. The aim is to evaluate the quality management system of a distribution company of the agronomic food sector to develop a culture of excellence in the organization management, increase its competitiveness in this sector and improve its processes, products and the services offered. The methodology followed included 7 stages. From the delivery of questionnaires to all the staff that composes the workforce of the company to an analysis of the data collected for the identification of strengths and areas of improvement. The results showed the need of an immediate improvement in aspects related to the different criteria on which this Model of Excellence is based (Leadership, Strategy, Partnerships & Resources, and Society Results). As well as the lack of awareness in some questions laid out. With all this information, an improvement program was elaborated and presented to the company for its future application.

Key words: Quality, Quality Management System, Continuous improvement, Self-evaluation, EFQM

Autora del TFG: Cristina Llorens Cebrián

Tutor Académico: José Manuel Jabaloyes Vivas

Localidad y fecha: Valencia, julio de 2017

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. EL CONCEPTO DE LA CALIDAD.....	1
1.2. LA GESTIÓN DE LA CALIDAD.....	3
1.3. LA MEJORA CONTINUA.....	4
1.3.1.La Norma UNE 66178.....	4
1.4. EL MODELO EFQM.....	5
1.4.1. El concepto de Excelencia.....	6
1.4.2. Metodologías de evaluación.....	7
1.4.3. Criterios del modelo.....	8
2. OBJETIVOS DEL TRABAJO FINAL DE GRADO.....	11
2.1. OBJETIVOS Y JUSTIFICACIÓN. COMPETENCIAS.....	12
3. METODOLOGÍA	13
3.1. FORMACIÓN Y EQUIPO EVALUADOR	13
3.2. TRABAJO DE CAMPO.....	13
3.3. ANÁLISIS ESTADÍSTICO DEL CUESTIONARIO.....	14
3.4. IDENTIFICACIÓN DE PUNTOS FUERTES Y ÁREAS DE MEJORA.....	15
3.5. PROGRAMA DE MEJORA.....	16
3.6. PRESENTACIÓN DEL PROGRAMA DE MEJORA A LA DIRECCIÓN.....	16
3.7. PRESUPUESTO DEL PROYECTO.....	16
4. RESULTADOS	17
4.1. IDENTIFICACIÓN DE PUNTOS FUERTES Y ÁREAS DE MEJORA EN FUNCIÓN DE LAS MEDIAS OBTENIDAS. COMPARATIVA INTERNA.....	18
4.1.1. Identificación de áreas de mejora en el criterio 1.....	19
4.1.2. Identificación de áreas de mejora en el criterio 2.....	20
4.1.3. Identificación de áreas de mejora en el criterio 4.....	20
4.1.4. Identificación de áreas de mejora en el criterio 8.....	21
4.1.5. Identificación de puntos fuertes en el criterio 6.....	22
4.1.6. Identificación de puntos fuertes en el criterio 7.....	23
4.2. IDENTIFICACIÓN DE PUNTOS FUERTES Y ÁREAS DE MEJORA EN FUNCIÓN DEL NIVEL DE DESCONOCIMIENTO.....	24
4.2.1. Identificación de áreas de mejora en el criterio 2.....	25
4.2.2. Identificación de áreas de mejora en el criterio 4.....	26
4.2.3. Identificación de áreas de mejora en el criterio 8.....	27
4.2.4. Identificación de áreas de mejora en el criterio 9.....	28
4.3. PROGRAMA DE MEJORA.....	28
5. CONCLUSIONES.....	36
6. BIBLIOGRAFÍA.....	38
7. ANEXOS.....	40

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Presupuesto.....	16
Tabla 2. Medias por criterios.....	17
Tabla 3. Medias del porcentaje de desconocimiento por criterios.....	17
Tabla 4. Resultados comparativa interna.....	18
Tabla 5. Resultados comparativa interna Criterio 1.....	19
Tabla 6. Resultados comparativa interna Criterio 2.....	20
Tabla 7. Resultados comparativa interna Criterio 4.....	20
Tabla 8. Resultados comparativa interna Criterio 8.....	21
Tabla 9. Resultados comparativa interna Criterio 6.....	22
Tabla 10. Resultados comparativa interna Criterio 7	23
Tabla 11. Resultados nivel desconocimiento.....	24
Tabla 12. Resultados nivel de desconocimiento Criterio 2.....	25
Tabla 13. Resultados nivel de desconocimiento Criterio 4.....	26
Tabla 14. Resultados nivel de desconocimiento Criterio 8.....	27
Tabla 15. Resultados nivel de desconocimiento Criterio 9.....	28
Tabla 16. Programa de mejora 2017.....	29

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. El Esquema Lógico REDER.....	7
Figura 2. Criterios del Modelo EFQM.....	10
Figura 3. Planificación del proyecto.....	13
Figura 4. Gráficos.....	15
Figura 5. Gráfico medias por criterios.....	17
Figura 6. Gráfico desconocimiento por criterios.....	18

1. INTRODUCCIÓN

1.1. EL CONCEPTO DE LA CALIDAD

En un mundo caracterizado por unos consumidores cada vez más informados y exigentes, por un gran avance de las tecnologías y por un proceso de globalización de los mercados, la calidad ha pasado de ser una función de importancia secundaria en el mundo de la industria a convertirse en una estrategia fundamental en todas las empresas y organizaciones.

Actualmente el término de calidad aparece en multitud de ocasiones para la descripción de servicios, actividades y productos. Como dice Garvin (1988), “la calidad es un concepto inusualmente resbaladizo, fácil de ver, pero extremadamente difícil de definir”. Es por eso que existen varias definiciones del mismo término. En primer lugar, la definición que más se adecúa a esta materia por la norma en la que aparece es la siguiente:

“Calidad es el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer unas necesidades expresadas o implícitas.”

(Norma UNE-EN-ISO 9000:2005)

Pero son muchas las definiciones de calidad encontradas a lo largo de los años:

“Calidad es el grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo costo y adecuado a las necesidades de los clientes.”

(Deming, 1989)

Deming fue conocido como “El padre de la Calidad Total”. En 1980, se convirtió en asesor de muchas de las más importantes empresas americanas en las que promovió un cambio radical de sus planteamientos tradicionales respecto a la calidad.

“Calidad es diseñar, producir, y ofrecer un producto o servicio que sea útil, al mejor precio posible, y que siempre satisfaga las necesidades del cliente.”

(Ishikawa, 1994)

“Calidad es ausencia de defectos y adecuarse al uso.”

(Juran, 1996)

Todas las definiciones pertenecientes a este término, a pesar de no ser idénticas, coinciden en un punto: calidad no es sinónimo de un estado de perfección, más bien hace referencia a la satisfacción por parte de unos consumidores que reciben aquello que esperaban. Este concepto básico de calidad es muy antiguo, de hecho, puede remontarse a los tiempos en los cuales se practicaba el trueque, ya que siempre que se adquiría un producto se tenían unas expectativas.

Además, dentro del término de calidad puede hablarse de calidad alimentaria y de calidad diferenciada. Ambos conceptos cuentan con su propia definición:

“La calidad alimentaria supone el conjunto de propiedades y características de un alimento, consecuencia de las exigencias previstas en las disposiciones obligatorias relativas a las materias

primas o ingredientes utilizados en su elaboración, a los procesos utilizados en la misma, así como a la composición y presentación del producto final.”

(MAPAMA, 2017)

“Por calidad diferenciada se entiende el conjunto de características de un producto agrario y alimentario, vinculadas a un origen geográfico o tradición, consecuencia del cumplimiento de requisitos establecidos en disposiciones de carácter voluntario, relativas a sus materias primas o procedimientos de producción, transformación o comercialización.”

(MAPAMA, 2017)

La calidad adquiere un papel imprescindible en el mundo de la alimentación a lo largo de la historia debido a que la globalización de la economía dio lugar a un mercado único y universal, lo que supuso el incremento de la competitividad por parte de las empresas del sector alimentario.

La característica de la industria agroalimentaria en España es que el mercado está compuesto, en su mayoría, por pequeñas y medianas empresas. A dichas empresas no les queda otra alternativa que ser competitivas y pueden ser capaces de lograrlo mediante la innovación, la reducción de costes o la inversión en calidad.

La producción agroalimentaria española tiene grandes potencialidades. Tanto en el mercado interno como en el comercio internacional siguen existiendo oportunidades de crecimiento y desarrollo. Pero para ello hay que seguir mejorando los sistemas de producción, explotación y comercialización, aprendiendo de las experiencias que se han revelado como de éxito.

(MAPAMA, 2008)

En los años cincuenta, por seguridad alimentaria se entendía asegurar el abastecimiento. Hoy en día, a este concepto se ha sumado el hecho de asegurar también la inocuidad y garantizar una calidad higiénico-sanitaria. Ahora se espera que los alimentos, tanto del país como los importados, respondan a las mismas normas básicas de calidad e inocuidad y cumplan los requisitos relativos a higiene alimentaria, empleo de aditivos, límites de residuos, etiquetado y certificación que corresponda (FAO, 2002).

La seguridad alimentaria está contemplada en distintas constituciones, incluida en el artículo 43 de la española en el cual se «reconoce el derecho a la protección de la salud», y obliga a los gobiernos a asegurarse de que todos sus ciudadanos tienen derecho a la salud y a la alimentación (Recuerda, 2006).

Si se desea garantizar el buen funcionamiento y éxito de una empresa alimentaria, no se debe descuidar ningún aspecto respecto a lo que calidad y seguridad se refiere ya que, esto conseguirá abrir nuevos mercados y la obtención de productos con certificaciones y garantías. Por tanto, una inversión inicial en calidad supone un gran beneficio económico a posteriori, en el futuro desarrollo de la empresa. Como dice Grönroos (1990) “se debería recordar siempre que lo que cuenta en calidad es lo que percibe el consumidor.”

1.2. LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

La adopción de un sistema de gestión de la calidad es una decisión estratégica para una organización que le puede ayudar a mejorar su desempeño global y proporcionar una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible. (Norma UNE-EN ISO 9001:2015).

Se denomina gestión de la calidad al conjunto de caminos mediante los que se consigue alcanzar la calidad. Un sistema de gestión es un método de trabajo con el cual se garantiza la conformidad de las actividades realizadas con unos requisitos y es diseñado de distinta forma dependiendo de la empresa que lo lleve a cabo, de sus objetivos, su economía y fundamentalmente de los requisitos que demande el cliente. Dicho sistema se divide en dos partes: una es la definición de los procesos de la empresa, de las responsabilidades y de las funciones del personal y la otra parte son los recursos humanos y físicos necesarios para la realización de estos procesos de forma correcta.

Lo que se pretende con la gestión de la calidad es la búsqueda de la Excelencia en todas las áreas de la empresa, incluyendo a la dirección. Hay dos conceptos de “gestión de calidad” según se vea desde un punto de vista tradicional o desde la perspectiva del concepto de Excelencia.

En el concepto tradicional de gestión de calidad se encuentra el desconocimiento por parte del cliente, los jefes son los que deciden y los empleados buscan la satisfacción de sus jefes. Además, la calidad se refiere a la producción y a las materias primas y únicamente es el departamento de calidad el que se asegura de ello. También se caracteriza por dividirse la organización en departamentos sin involucración entre los mismos. La gestión es cualitativa y existe el rechazo hacia el cambio.

Sin embargo, el concepto excelente de gestión de calidad se caracteriza porque el cliente es el que manda, toda la organización busca satisfacer a los clientes y la calidad concierne a todas las personas de la organización. Otra diferencia es que la organización está integrada y cohesionada, se estimula y se premia la participación y la involucración. Además, existe la conciencia de cliente interno, la gestión es con datos (los indicadores señalan oportunidades de mejora) y se tiene plena conciencia de la necesidad de cambio, por lo que su adaptación a él se toma de forma positiva.

Por Calidad Total se entiende el concepto más evolucionado de Calidad. Hace unos años se daban varias definiciones sobre el significado exacto de Gestión de la Calidad Total, una de ellas es la siguiente:

“La Gestión de la Calidad Total puede ser vista como una disciplina de los negocios y una filosofía de gestión con planes institucionales y mejora continua”.

(Hill,1991)

Actualmente, se entiende la Gestión de la Calidad Total como un sistema de gestión llevado a cabo para conseguir un propósito: mantener la competitividad de las empresas y su rentabilidad a largo plazo, que se caracteriza por la transformación de las necesidades y expectativas de los clientes (tanto del interno como del externo) en productos y servicios superiores a los que ya se ofrecen en el mercado.

1.3. LA MEJORA CONTINUA

El enfoque actual de la calidad en las organizaciones ha pasado del nivel de aseguramiento al de la mejora continua (Manuel et al., 2003).

En unos mercados abiertos en los cuales los competidores están continuamente superándose respecto a su calidad y productividad para satisfacer las necesidades de clientes, proveedores, accionistas, personal de la organización o de su entorno social, ningún nivel de calidad es lo suficientemente bueno. Las necesidades van cambiando y se vuelven cada vez más exigentes, viéndose las organizaciones en la obligación de mejorar de forma permanente en todos los procesos que llevan a cabo. Renovarse continuamente se vuelve una tarea imprescindible, ya que el estado de perfección permanente no existe.

Fuente de la necesidad de unificar los criterios de calidad, para permitir a las empresas disputar en pie de igualdad en un mercado amplio y competitivo, surge la emisión de normas que regulen y ordenen situaciones que se repiten en la realidad (Abdullah, 2006).

La Norma UNE-EN ISO 9004:2009 (Gestión para el éxito sostenido de una organización. Enfoque de gestión de la calidad) promueve la implementación de un proceso para identificar y gestionar las actividades de mejora, en el marco de un sistema de gestión de la calidad con un enfoque basado en procesos. De acuerdo a estas normas, 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.

1.3.1. La Norma UNE 66178

La Norma UNE 66178:2004 (Sistemas de gestión de la calidad. Guía para la gestión del proceso de mejora continua) es complementaria a todas las normas sobre sistemas de gestión de la calidad. Su objetivo es guiar a las organizaciones que utilizan modelos de gestión de calidad y que buscan mejorar. Además, esta norma al poseer directrices genéricas puede aplicarse a cualquier tipo de organización independientemente de su actividad y tamaño.

A continuación se detallan los puntos que engloba La Norma UNE 66178:2004:

- Análisis de la información para la mejora

Dentro de la planificación de la mejora (P) deberían llevarse a cabo las siguientes actividades:

- Identificación de las fuentes de oportunidades de mejora.
- Identificación y organización de las oportunidades de mejora.
- Valoración y priorización de las oportunidades de mejora.
- Selección y aprobación de las oportunidades de mejora.

- Proyecto de mejora

Cada una de las oportunidades de mejora aprobadas se lleva a cabo a través de un proyecto de mejora. Cada proyecto de mejora puede ser de complejidad muy diversa: desde unas pocas horas de dedicación de una sola persona hasta cientos o miles de horas de un equipo multidisciplinar.

Este apartado pretende ser una guía válida para todo tipo de proyectos de mejora. En cada caso la organización deberá adecuar la complejidad del proyecto (personas, recursos, técnicas y herramientas) al valor del objetivo de la mejora perseguida.

Todos los miembros de la organización deberían estar implicados, de forma directa o indirecta, en los proyectos de mejora.

El proyecto de mejora se ha estructurado en 4 fases:

- Elaboración del plan del proyecto de mejora (Planificar).
- Ejecución del proyecto de mejora (Hacer).
- Control del proyecto de mejora (Verificar y Actuar).
- Cierre del proyecto de mejora (Aprender).

Es importante señalar que estas fases no son estrictamente secuenciales al existir una fuerte interrelación entre ellas.

- Seguimiento, evaluación y revisión de la mejora

Debe realizarse un seguimiento periódico de los resultados de los proyectos de mejora para evaluar la eficacia y eficiencia global del proceso de mejora en su conjunto. Este seguimiento puede considerarse como elemento de entrada los datos relativos a:

- el grado de cumplimiento de los objetivos de los proyectos de mejora;
- el grado de cumplimiento en plazo de los proyectos de mejora;
- el impacto global del proceso de mejora en términos de mejora de los resultados clave de la organización;
- la eficiencia global del proceso de mejora en términos de mejora alcanzada con respecto a los recursos empleados.

Los resultados de esta actividad se deben proporcionar en forma de indicadores cuantificados relativos a la eficacia y eficiencia globales del proceso de mejora, que permitan el seguimiento de su evolución en el tiempo, y su comparación con los objetivos de eficacia y eficiencia globales establecidas por la organización para el proceso de mejora.

1.4. EL MODELO EFQM

Según indica la FUNDACIÓN EUROPEA PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD (2013):

El modelo EFQM de Excelencia se basa en los valores europeos plasmados por primera vez en la Convención Europea de Derechos Humanos, en el año 1953 y la Carta Social Europea, revisada en el año 1996. Dicho tratado fue ratificado por los cuarenta y siete miembros del Consejo de Europa, incorporando sus principios en su legislación nacional. Este modelo tiene por supuesto que una organización excelente cumple los 10 principios del Pacto Mundial de la ONU, independientemente de si está legalmente obligada a ello.

El Modelo EFQM es un modelo de autoevaluación que incluye unos criterios capaces de aplicarse a cualquier tipo de organización, tratándose de un instrumento práctico y no prescriptivo para evaluar cómo se encuentran dichas organizaciones en su camino hacia la Excelencia, recogiendo tanto sus puntos fuertes como sus áreas de mejora. También permite a las organizaciones disponer de un lenguaje y pensamiento común, lo que ayuda a la comunicación de ideas en la

organización de una forma más fluida. Al no ser prescriptivo ni normativo no dice como hay que hacer las cosas, simplemente ayuda a cualquier organización a conocerse a sí misma y de esta forma mejorar su funcionamiento.

La finalidad de las organizaciones es la búsqueda de un éxito sostenido, el cual se acaba logrando mediante la integración de tres componentes:

- Conceptos Fundamentales de la Excelencia
- Modelo EFQM de Excelencia
- Esquema lógico REDER

Gracias a estos tres elementos las organizaciones son capaces de identificar tanto sus puntos fuertes como sus áreas de mejora, áreas en las cuales es necesario trabajar para acercarse más a la tan buscada Excelencia. Se puede hablar de tres Niveles de Excelencia:

- Compromiso con la Excelencia: Es aquel nivel en el cual se sitúan las organizaciones que todavía están iniciando su camino hacia la Excelencia. Se caracteriza por la obtención de un total de entre doscientos y trescientos puntos, y por haber implantado dos o tres acciones de mejora.
- Reconocimiento a la Excelencia: Este nivel está constituido por organizaciones bien gestionadas, las que tienen una puntuación igual o superior a trescientos puntos.
- Premio Europeo a la Calidad: Se trata del nivel más alto. Se otorga a las organizaciones que han conseguido estándares de calidad de prestigio internacional.

Las organizaciones excelentes adquieren un reconocimiento que les otorga prestigio, profesionalidad, confianza en el futuro y confianza para la sociedad.

1.4.1. EL concepto de Excelencia

La Excelencia es una Filosofía de Gestión que persigue el éxito a largo plazo de una organización y se basa en estar por encima de los problemas de gestión que poseen las empresas y, lo más importante, creer en lo que la organización hace. Las organizaciones excelentes logran y mantienen niveles de rendimiento que satisfacen o exceden las expectativas de todos sus grupos de interés (FUNDACIÓN EUROPEA PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD, 2013).

La Excelencia sirve para alcanzar a largo plazo beneficios como el aumento de ventas, la reducción de costes y la fidelización de clientes, pero implica un gran esfuerzo de superación, trabajo e incluso un cambio de mentalidad.

Los Conceptos Fundamentales de la Excelencia, necesarios para alcanzar una excelencia sostenida, son una serie de principios en los que se basa el Modelo EFQM de Excelencia. Son los siguientes:

- Añadir valor para los clientes
- Crear un futuro sostenible
- Desarrollar la capacidad de la organización
- Aprovechar la creatividad y la innovación
- Liderar con visión, inspiración e integridad
- Gestionar con agilidad
- Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas
- Mantener en el tiempo resultados sobresalientes

1.4.2. Metodologías de evaluación

Como manifiesta la FUNDACIÓN EUROPEA PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD (2013):

Uno de los componentes necesarios para alcanzar el éxito sostenido es el esquema lógico REDER, el cual se trata de un esquema dinámico de evaluación y sirve para analizar el rendimiento. Puede ayudar a iniciar un cambio y a gestionar proyectos de mejora.



Fig.1. El Esquema Lógico REDER.
Fuente: Modelo EFQM de Excelencia 2013.

La dinámica que sigue dicho esquema consiste en establecer los Resultados que se quieren lograr. Estos resultados se refieren a los cuatro criterios de resultados que aparecen en el modelo EFQM de Excelencia: Resultados en las Personas, Resultados en los Clientes, Resultados en la Sociedad y Resultados Clave. Posteriormente, se planifican y desarrollan los Enfoques necesarios para que la Organización consiga lograr los resultados deseados y se despliegan los enfoques de forma sistemática para garantizar una implantación completa. Por último, se trata de evaluar y revisar los enfoques utilizados para identificar, planificar e implantar las mejoras pertinentes.

El uso del Modelo EFQM de Excelencia para llevar a cabo una autoevaluación de las actividades y resultados de una organización es un buen método, ya que se trata de una herramienta en constante actualización. Además, es un modelo reconocido y aceptado por toda Europa. El proceso de autoevaluación básicamente consiste en utilizar el ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act). Se pueden hablar de distintos métodos de autoevaluación:

- Cuestionario EFQM

Cuestionarios desarrollados por la EFQM en los cuales pueden intervenir un gran número de personas, puesto que no es necesario tener un gran conocimiento sobre el modelo.

- Matriz de autoevaluación

Se trata de una matriz que contiene los nueve criterios del modelo y diferentes niveles correspondientes a un distinto grado de consecución de los criterios.

- Formulario EFQM

Consiste en señalar para cada subcriterio del modelo los puntos fuertes, las áreas de mejora y las evidencias en las que se basan, estableciéndose las puntuaciones.

- Simulación al premio EFQM

Trata de redactar una memoria de cómo funciona la organización en lo que a los criterios llamados Agentes se refiere y cuáles son los resultados obtenidos. Luego se evalúa y se llega a una puntuación. Posteriormente, la dirección determina los planes de mejora.

1.4.3. Criterios del modelo

Este modelo se basa en nueve criterios. Cinco de los cuales tratan sobre lo que la organización hace y son los llamados “Agentes Facilitadores”:

1. Liderazgo
2. Estrategia
3. Personas
4. Alianzas y Recursos
5. Procesos, Productos y Servicios

Los otros cuatro restante son los “Resultados”, es decir, todo lo referente a aquello que se consigue por parte de la organización y cómo se consigue. Son los siguientes:

6. Resultados en los Clientes
7. Resultados en las Personas
8. Resultados en la Sociedad
9. Resultados Clave

Los “Resultados” son consecuencia de los “Agentes Facilitadores”, y éstos pueden mejorarse mediante la información ofrecida por los primeros. Además, la evaluación de los criterios determina el punto en el que se encuentra una organización en el camino hacia la Excelencia. Según indica la FUNDACIÓN EUROPEA PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD (2013) los nueve criterios con sus respectivos subcriterios son los siguientes:

- Liderazgo

1a. Los líderes desarrollan la Misión, Visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia.

1b. Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento.

1c. Los líderes se implican con los grupos de interés externos.

1d. Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización.

1e. Los líderes se aseguran de que la organización sea flexible y gestionan el cambio de manera eficaz.

- Estrategia

2a. La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo.

2b. La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades.

2c. La estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan.

2d. La estrategia y sus políticas de apoyo se comunican, implantan y supervisan.

- Personas

3a. Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la organización.

3b. Se desarrolla el conocimiento y las capacidades de las personas.

3c. Las personas están alineadas con las necesidades de la organización, implicadas y asumen su responsabilidad.

3d. Las personas se comunican eficazmente en toda la organización.

3e. Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.

- Alianzas y Recursos

4a. Gestión de partners y proveedores para obtener un beneficio sostenible.

4b. Gestión de los recursos económico-financieros para asegurar un éxito sostenido.

4c. Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales.

4d. Gestión de la tecnología para hacer realidad la estrategia.

4e. Gestión de la información y el conocimiento para apoyar una eficaz toma de decisiones y construir las capacidades de la organización.

- Procesos, Productos y Servicios

5a. Los Procesos se diseñan y gestionan a fin de optimizar el valor para los grupos de interés.

5b. Los Productos y Servicios se desarrollan para dar un valor óptimo a los clientes.

5c. Los Productos y Servicios se promocionan y ponen en el mercado eficazmente.

5d. Los Productos y Servicios se producen, distribuyen y gestionan.

5e. Las relaciones con los clientes se gestionan y mejoran.

- Resultados en los Clientes

6a. Percepciones.

6b. Indicadores de rendimiento.

- Resultados en las Personas

7a. Percepciones.

7b. Indicadores de rendimiento.

- Resultados en la Sociedad

8a. Percepciones.

8b. Indicadores de rendimiento.

- Resultados Clave

9a. Resultados Clave de la Actividad.

9b. Indicadores Clave de Rendimiento de la Actividad.

Los subcriterios en los cuales se dividen los criterios llevan consigo una lista de elementos a abordar. Sin embargo, las organizaciones pueden elegir las áreas que desean tratar: las más relevantes para ellas. No es necesario abordarlas todas ni cumplir cada elemento detallado en los subcriterios.

Dichos criterios son presentados de forma gráfica en la siguiente figura:



Fig.2. Criterios del Modelo EFQM.
 Fuente: Modelo EFQM de Excelencia 2013.

Los Agentes Facilitadores, mostrados a la izquierda de la figura, deben ser revisados de forma periódica con el objetivo de mejorar y tienen que estar implantados en las operaciones de la organización.

Los resultados también deben abarcar todas las áreas de la organización y tratarse de resultados positivos y sostenidos en el tiempo. Además, deben cumplir o superar los objetivos pretendidos y ser similares o mejores a los de la competencia.

Los Conceptos Fundamentales están integrados en los Criterios, ya que los Conceptos aportan una visión más general y los Criterios una mucho más detallada.

2. OBJETIVOS DEL TRABAJO FINAL DE GRADO

El presente TFG es el resultado parcial del convenio de colaboración firmado entre el Centro de Gestión de la Calidad y el Cambio de la UPV (CQ) con una empresa de distribución del sector agroalimentario.

Por motivos de confidencialidad, debido a la existencia de datos sensibles de la empresa, no se citará a la empresa por su nombre social, sino como "LA EMPRESA".

LA EMPRESA tiene certificado su Sistema de gestión de la Calidad (SGC) con la norma ISO-9001:2008, por la certificadora SGS. En la actualidad, está en proceso de actualización de este sistema de gestión a la nueva norma ISO-9001:2015, objeto del convenio firmado con el CQ.

A parte de la actualización del SGC, otro objetivo del convenio es la mejora tanto de los procesos y procedimiento de la empresa, como de la gestión de los recursos disponibles, la gestión de los recursos humanos, la mejora de la planificación estratégica y la mejora de los servicios y productos de la empresa.

Para identificar mejoras en cada una de estas áreas, se planteó la necesidad de realizar una autoevaluación basándose en el Modelo EFQM, que, como hemos visto anteriormente en la introducción, nos proporciona una metodología validada para poder llevar a cabo esta identificación de áreas de mejora y puntos fuerte de la organización.

Por tanto, el presente TFG tiene como finalidad proporcionar a la empresa:

- Un diagnóstico de la situación actual del sistema de gestión de calidad frente a los criterios y subcriterios del modelo EFQM.
- La identificación de puntos fuertes y áreas de mejora.
- La definición de un programa de mejora. Cada plan de mejora supondrá un incremento de resultados positivos en la empresa, lo que conducirá a una mayor satisfacción de los clientes, aspecto fundamental en cualquier tipo de organización.

A continuación se presentan los objetivos que la empresa se ha marcado con el desarrollo del presente trabajo:

- Mejorar la planificación del Sistema de Gestión de Calidad y desarrollar una cultura de excelencia en la gestión de la organización: liderazgo, planificación estratégica, gestión de alianzas y gestión de los recursos humanos y otros recursos (tecnológicos, información, económicos, infraestructuras...).
- Mejorar día a día los procesos, productos y servicios ofrecidos a todas sus partes interesadas, en especial a sus clientes.
- Crear un entorno innovador y mejorar la competitividad de la organización.

2.1. OBJETIVOS Y JUSTIFICACIÓN. COMPETENCIAS

El presente TFG tiene 2 objetivos claramente diferenciados:

Por una parte, proporcionar a la empresa un marco de referencia enfocado a la satisfacción de los clientes desde el punto de vista de la mejora continua, con el fin de cumplir dos grandes propósitos:

1. Ayudarle a realizar una adecuada planificación para el diseño de su nuevo sistema de gestión de calidad ISO-9001:2015.
2. Dotarle de los datos y la información necesaria para alcanzar la excelencia, mejorando sus resultados orientados a aumentar la satisfacción de sus principales grupos de interés y en definitiva, ser más eficientes y competitivos día tras día, mejorado el conjunto de sus principales resultados.

Y por otro lado, elaborar y presentar el Trabajo Final de Grado como un requisito académico fundamental e indispensable para la obtención del título de Ingeniera Superior en Ciencia y Tecnología de los Alimentos y adquirir una serie de competencias como son:

- Competencias generales:
 - Tener capacidad para realizar informes y documentos de autoevaluación y mejora para presentar a la dirección de una organización.
 - Tener capacidad para hablar en público (competencia adquirida durante la preparación y presentación del trabajo).
- Competencias particulares:
 - Tener capacidad para realizar un análisis estadístico de una base de datos.
 - Tener capacidad para planificar y llevar a cabo una autoevaluación a través del modelo EFQM.
 - Tener capacidad para identificar puntos fuertes y áreas de mejora de una organización.
 - Tener capacidad para planificar un plan o programa de mejora y un proyecto de mejora.

3. METODOLOGÍA

Para el desarrollo del presente trabajo final de grado y cumplir con los objetivos establecidos, se ha llevado a cabo los pasos recogidos en el siguiente esquema:



Fig.3.Planificación del proyecto.

3.1. FORMACIÓN Y EQUIPO EVALUADOR

El primer paso consiste en la realización de una jornada de sensibilización sobre el Modelo EFQM de Excelencia. Esta formación se ha realizado por parte del departamento de Estadística e Investigación Operativa Aplicadas y Calidad de la UPV y miembro del Centro de Gestión de la Calidad y el Cambio a todos los integrantes de la empresa.

Los puntos tratados en esta jornada han sido los siguientes:

1. Presentación del Modelo EFQM.
2. Objetivos de la autoevaluación.
3. Presentación de la metodología: cuestionario de evaluación.

La formación sobre el Modelo es necesaria porque de esta forma se asegura presentar estos conocimientos a todo el equipo y que se entienda la importancia de la realización de una autoevaluación y posterior mejora. En esta parte es fundamental contar con el compromiso de la dirección, ya que debe comprometerse a colaborar e implantar los planes de mejora que resulten del proceso de autoevaluación realizado.

Dentro de esta jornada, se presentó a los miembros de la empresa el cuestionario de evaluación que se utilizó en todo el proceso. Dicho cuestionario se compone de 9 criterios y cada criterio posee a su vez varios subcriterios, para los cuales se realizan una serie de preguntas. Esto mismo puede comprobarse en el Anexo 1 donde aparece el cuestionario íntegro entregado a los empleados.

3.2. TRABAJO DE CAMPO

El trabajo de campo es llevado a cabo por la propia empresa. Se repartió el cuestionario a un total de 21 trabajadores de la organización pertenecientes a diferentes puestos dentro de la

empresa y con distinto tiempo de permanencia en la misma. Por tanto, los cuestionarios poseen dos variables:

1. Según el puesto que ocupa el trabajador:

- 1= Alta dirección
- 2= Responsables de procesos/áreas
- 3= Técnicos
- 4= Administrativos/atención al cliente

2. Según el tiempo en la organización:

- 1= Más de 5 años
- 2=Menos de 5 años

Esta doble clasificación es de gran utilidad para analizar de forma más exhaustiva aquello que sucede dentro de la empresa y así comparar la visión de una misma situación desde varias perspectivas. Esto aportará mayor exactitud en la evaluación puesto que de esta forma puede determinarse si el problema analizado afecta de forma general en la organización y es visto de la misma forma por todos los empleados o hay mucha disparidad de opiniones según el puesto o el tiempo en la empresa.

3.3. ANÁLISIS ESTADÍSTICO DEL CUESTIONARIO

Una vez entregados los cuestionarios a los trabajadores para que los contesten, se obtienen resultados que pueden ser interpretados estadísticamente y así extraer conclusiones válidas.

Se han realizado dos análisis:

Análisis y depuración de datos: Este análisis consiste en cerciorarse de que los datos obtenidos mediante estos cuestionarios no estén por debajo ni por encima del rango establecido, es decir, que sean resultados coherentes. Si esto no fuera así no podrían ser analizados de forma correcta. En los cuestionarios pertenecientes al presente trabajo no se encontró ninguna anomalía y se cumplió con normalidad los límites establecidos. Todas las respuestas oscilaron desde 0 (No disponen de ningún tipo de información ni de percepción para contestar a la pregunta) hasta 5 (Se hace de manera sistemática en toda la organización, se mide y se introducen mejoras).

Análisis descriptivo: Este análisis sirve para presentar los resultados de los datos que se han obtenido. Dicha presentación se realiza para cada media obtenida de cada pregunta y para el porcentaje del nivel de desconocimiento. Esta opción nos permite indagar más en la raíz del problema puesto que así se puede hacer un análisis de la situación más minucioso. Para cada pregunta se ha obtenido diversos tipos de gráficos:

- Gráfico de barras:

Barras Verticales: En el gráfico de barras verticales obtenido mediante los resultados de los cuestionarios se puede observar el porcentaje de personas que han puntuado dicha pregunta con 1,2,3,4 y 5. Por tanto, el eje de abscisas está dividido en cinco partes iguales, mientras que el eje de ordenadas marca los porcentajes correspondientes. Así se aprecia de forma más visual qué opinión tienen los empleados respecto a la cuestión planteada.

Barras horizontales: Las barras horizontales nos ofrecen gran información. Permiten observar la diferencia en las puntuaciones entre las personas que están más de 5 años en la empresa y las que aún no han alcanzado los 5 años de estancia. Además, muestran la media de puntuación obtenida según los distintos puestos ocupados por el personal de la empresa.

- Gráfico circular

Este gráfico representa tanto el porcentaje de conocimiento como de desconocimiento por parte de los empleados respecto al ítem en cuestión.

A continuación, en la siguiente figura se muestra a modo de ejemplo todos los gráficos explicados, los cuales se han obtenidos para cada pregunta del cuestionario. Este ejemplo en concreto se trata de una pregunta del criterio 9 perteneciente al subcriterio “Indicadores Clave de Rendimiento de la Actividad”. La cuestión es: “¿Se interpreta la comparación de los indicadores clave de rendimiento operativo con los de otras organizaciones similares y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos?” y los gráficos extraídos para su respuesta son los siguientes:

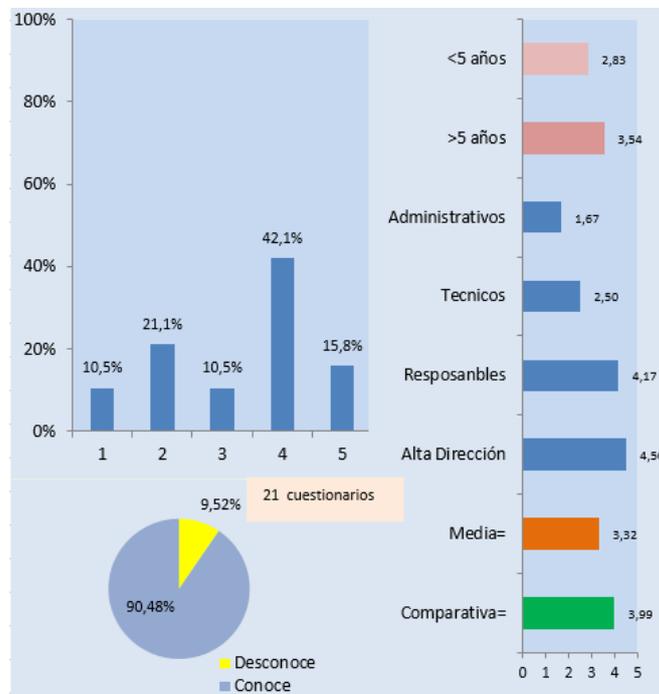


Fig.4. Gráficos.

3.4. IDENTIFICACIÓN DE PUNTOS FUERTES Y ÁREAS DE MEJORA

Una vez analizados los datos, es el momento de identificar las áreas de mejora y detectar los puntos fuertes en función de las medias obtenidas (comparativa interna) y en función del nivel de desconocimiento respecto a la cuestión planteada.

La comparativa interna trata de comparar el valor medio obtenido por el modelo con el valor medio de cada uno de los criterios, el cual se obtiene a su vez de la media que resulta de los subcriterios que lo componen. De esta forma se pueden detectar los puntos fuertes y áreas de mejora y buscar así dentro de los subcriterios las preguntas que causan dicha debilidad o fortaleza.

El valor medio obtenido por el modelo es el resultado del promedio de todos los criterios. Las áreas de mejora serán todos los criterios cuya media sea inferior al valor medio EFQM y los puntos fuertes aquellos que posean una media superior a la media del modelo.

Paralelamente, el nivel de conocimiento del empleado sobre la pregunta también es considerado un punto fuerte o un área de mejora. Se compara el porcentaje del nivel de desconocimiento de cada criterio (promedio de sus subcriterios) con el porcentaje medio de desconocimiento del modelo (promedio de los criterios). Si el porcentaje de desconocimiento es superior al del modelo dicho criterio será clasificado como área de mejora. Por el contrario, puntos fuertes serán considerados aquellos criterios cuyo nivel de desconocimiento sea nulo, ya que eso significa que toda la organización conoce todo lo que sucede en dicha área y es capaz de entender y responder con coherencia a las preguntas.

3.5. PROGRAMA DE MEJORA

El programa de mejora consiste en la elaboración de un conjunto de planes de mejora. Cada plan de mejora se realiza conjuntamente con los responsable de los departamentos de la organización e incluye una serie de acciones necesarias para combatir los puntos débiles identificados después de realizar la autoevaluación EFQM, al mismo tiempo que se busca mantener aquellos considerados como puntos fuertes.

3.6. PRESENTACIÓN DEL PROGRAMA DE MEJORA A LA DIRECCIÓN

Una vez realizado el informe del programa de mejora se presentó a la dirección. Esta fase fue responsabilidad del Centro de Gestión de la Calidad y el Cambio dentro del convenio de colaboración firmado por la empresa.

3.7. PRESUPUESTO DEL PROYECTO

El presupuesto del proyecto alcanza un total de 5100€.

TABLA 1. Presupuesto.

Tarea	Horas	Coste	Coste total
Formación y equipo evaluador	4 horas	100 €/hora	400 €
Trabajo de campo	-----	Sin coste	0 €
Análisis estadístico del cuestionario	50 horas	50 €	2500 €
Identificación de puntos fuertes y áreas de mejora	20 horas	50 €	1000 €
Elaboración del programa de mejora	20 horas	50 €	1000 €
Presentación del informe del resultado de la autoevaluación y del programa de mejora a la dirección	2 horas	100 €/hora	200 €

4. RESULTADOS

Los resultados obtenidos aparecen en la tabla 2, donde se pueden observar las medias obtenidas para cada uno de los nueve criterios que componen el modelo, encontrándose en la última fila el promedio de las medias anteriores que corresponde a la media del modelo EFQM. A la derecha, se muestra un gráfico donde se representa mediante barras azules los valores medios obtenidos en cada uno de los nueve criterios, pudiéndose apreciar de forma más visual la diferencia entre la media del modelo (3,36) y la de los criterios. En el análisis de los gráficos debe prestarse especial atención a las barras situadas por debajo de la media de la organización, pues significa que algo no funciona como debería.

TABLA 2. Medias por criterios

Criterio	Media
c1	2,75
c2	3,29
c3	3,96
c4	3,05
c5	3,63
c6	4,03
c7	4,20
c8	1,74
c9	3,55
EFQM	3,36

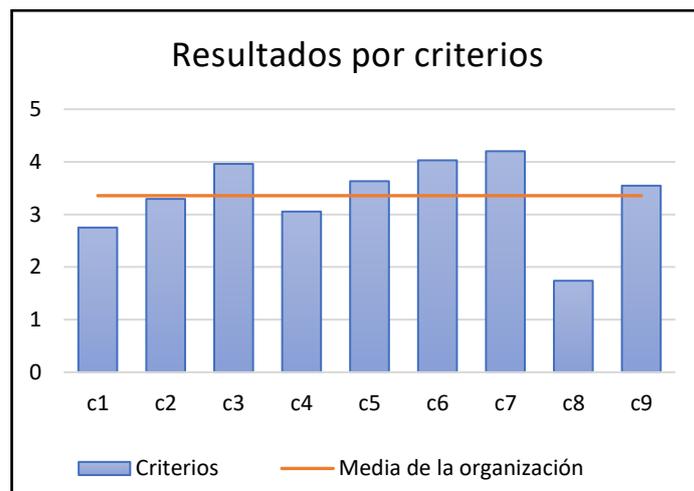


Fig.5. Gráfico medias por criterios.

A continuación, en la tabla 3, se muestra la media de los porcentajes de desconocimiento de los trabajadores en cada criterio, encontrándose en la última fila el porcentaje medio de desconocimiento en general (de toda la organización). Así pues, en la figura 6 se puede observar que en 4 de los 9 criterios se han obtenido porcentajes de desconocimiento superiores al de la media de la organización. Por tanto, estos resultados no serían satisfactorios y habría que incidir en ellos.

TABLA 3. Medias del porcentaje de desconocimiento por criterios.

Criterio	%Desconocimiento
c1	10,74
c2	32,99
c3	2,88
c4	34,71
c5	1,82
c6	1,46
c7	0,00
c8	27,49
c9	17,38
EFQM	14,39

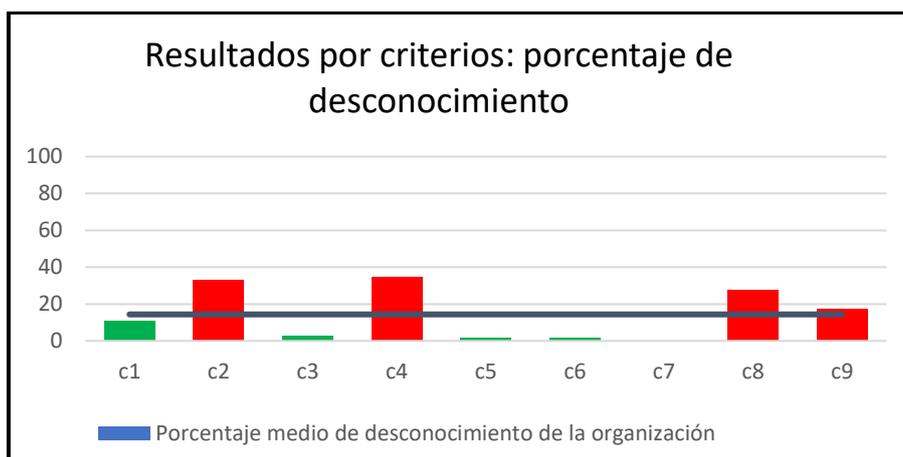


Fig.6.Gráfico desconocimiento por criterios.

Los resultados también pueden darse de forma más precisa mediante el análisis de los valores obtenidos en cada subcriterio. En el anexo II se presentan 9 tablas, correspondientes a cada uno de los criterios, en cuyo interior se encuentran las medias de los distintos subcriterios, encontrándose en la última fila, la media del criterio en concreto. Además, en el anexo III se encuentran los gráficos de barras correspondientes a cada una de las tablas presentadas. E igual que en el caso de los criterios, también se ha hallado el porcentaje medio de desconocimiento para cada subcriterio. En las tablas del anexo IV se puede observar el porcentaje para cada uno, encontrándose al final el porcentaje de desconocimiento propio de cada criterio para facilitar la comparación. En el anexo V también aparecen los gráficos de barras correspondientes a cada una de estas tablas, donde se observan las diferencias entre porcentajes de forma más rápida.

Estas tablas presentadas en los anexos con sus correspondientes gráficos son resultados determinantes para la identificación de puntos fuertes y áreas de mejora dentro de la organización.

4.1. IDENTIFICACIÓN DE PUNTOS FUERTES Y ÁREAS DE MEJORA EN FUNCIÓN DE LAS MEDIAS OBTENIDAS. COMPARATIVA INTERNA

En este punto identificaremos puntos fuertes y áreas de mejora por comparativa interna, es decir, se hará una comparación entre el valor medio obtenido para cada criterio y el valor medio obtenido en el modelo (valor EFQM). Los criterios cuyo valor esté por debajo del valor EFQM serán clasificados como áreas de mejora mientras que los que posean una media bastante superior al valor medio del modelo se considerarán puntos fuertes. Sin embargo, aquellos criterios que superen el valor EFQM pero por muy poca diferencia no podrán ser clasificados como puntos fuertes. Por tanto, estos criterios una vez solucionadas las áreas de mejora se trabajará en ellos para intentar incrementar su media.

TABLA 4. Resultados comparativa interna.

Criterio	Media	Valor EFQM	Punto Fuerte/Área de Mejora
c1	2,75	3,36	Área de mejora
c2	3,29	3,36	Área de mejora
c3	3,96	3,36	
c4	3,05	3,36	Área de mejora
c5	3,63	3,36	

c6	4,03	3,36	Punto fuerte
c7	4,20	3,36	Punto fuerte
c8	1,74	3,36	Àrea de mejora
c9	3,55	3,36	

Tras observar los resultados, se determinan cuatro áreas de mejora correspondientes a los criterios Liderazgo (c1), Estrategia (c2), Alianzas y Recursos (c4) y Resultados en la Sociedad (c8). También se identifican dos puntos fuertes correspondientes a los Resultados en los Clientes (c6) y a los Resultados en las Personas (c7). Este sería un primer análisis global de la autoevaluación realizada pero, para comprender mejor la situación, es necesario analizarla con más profundidad y para ello se estudian los subcriterios que comprenden cada criterio clasificado como área de mejora o como punto fuerte.

4.1.1. Identificación de áreas de mejora en el criterio 1: Liderazgo

TABLA 5. Resultados comparativa interna Criterio 1.

Subcriterio	Media subcriterio	Media c1	Punto fuerte/ Àrea de mejora
c1a	4,01	2,75	
c1b	2,92	2,75	
c1c	3,01	2,75	
c1d	2,23	2,75	Àrea de mejora
c1e	1,58	2,75	Àrea de mejora

A continuación se presentan los aspectos más débiles y por tanto que habría que abordar cuanto antes pertenecientes a los subcriterios c1d y c1e.

c1d

- ❖ Los líderes no reconocen que el buen funcionamiento de la organización depende de su capacidad para aprender rápidamente y responder con urgencia cuando es necesario.
- ❖ Los líderes no apoyan a las personas para que hagan realidad sus planes, objetivos y metas.
- ❖ Los líderes no reconocen los esfuerzos y logros de su personal de forma adecuada.
- ❖ Los líderes no fomentan una cultura que apoya la generación de nuevas ideas y nuevos modos de pensar para así impulsar la innovación y el desarrollo de la organización.

c1e

- ❖ Los líderes no son flexibles.
- ❖ Los líderes no toman como referencia en su labor las tres dimensiones: económica, ambiental y social.
- ❖ Los líderes no buscan el apoyo y la contribución de todos los grupos de interés relevantes para introducir los cambios necesarios que aseguren el éxito sostenido de la organización.
- ❖ Los líderes no gestionan eficazmente el cambio mediante una gestión estructurada de proyectos y una mejora de procesos focalizada.
- ❖ No generan ni priorizan ideas creativas.

- ❖ Los líderes no someten a prueba ni perfeccionan las ideas más prometedoras, asignando los recursos necesarios para hacerlas realidad en un plazo de tiempo adecuado.

4.1.2. Identificación de áreas de mejora en el criterio 2: Estrategia

TABLA 6. Resultados comparativa interna Criterio 2.

Subcriterio	Media subcriterio	Media c2	Punto fuerte/ Área de mejora
c2a	3,29	3,29	
c2b	3,23	3,29	Área de mejora
c2c	3,19	3,29	Área de mejora
c2d	3,47	3,29	

Tras ser clasificados como puntos débiles los subcriterios c2b y c2c se procederá a un análisis de los aspectos que hay que reforzar.

c2b

- ❖ No se analiza la tendencia del rendimiento operativo para comprender las capacidades actuales y potenciales e identificar qué es necesario desarrollar para alcanzar los objetivos estratégicos.
- ❖ No se analizan los datos e información relativos a las competencias y capacidades de los partners actuales y potenciales.
- ❖ No se determina el impacto potencial de las nuevas tecnologías ni los modelos de gestión en el rendimiento de la organización.
- ❖ No se compara el rendimiento de la empresa con indicadores de referencia relevantes.

c2c

- ❖ La estrategia no es consecuente con los valores, Misión y Visión de la organización.
- ❖ No se integra el concepto de sostenibilidad, valor y diseño de procesos en la estrategia fundamental de la organización ni se asignan los recursos necesarios a hacer realidad estos objetivos.
- ❖ No se revisa ni se actualiza periódicamente la estrategia.
- ❖ No se lleva a cabo una evaluación del progreso hacia la Visión y los objetivos estratégicos.
- ❖ No se adoptan mecanismos eficaces para gestionar los riesgos estratégicos identificados mediante la planificación de escenarios.

4.1.3. Identificación de áreas de mejora en el criterio 4: Alianzas y Recursos

TABLA 7. Resultados comparativa interna Criterio 4.

Subcriterio	Media subcriterio	Media c4	Punto fuerte/ Área de mejora
c4a	3,70	3,05	
c4b	3,60	3,05	
c4c	2,29	3,05	Área de mejora
c4d	2,00	3,05	Área de mejora
c4e	3,68	3,05	

Siguiendo el procedimiento anterior, a continuación se presentan los ítems para los cuales hay que buscar soluciones.

c4c

- ❖ No se implantan estrategias, políticas ni procesos para la gestión sostenible de edificios, equipos y materiales desde el punto de vista financiero y ambiental.
- ❖ No se dispone de un plan de mantenimiento preventivo y de utilización adecuada de los recursos tales como edificios, materiales y equipos.
- ❖ No se mide ni se optimiza el impacto de operaciones, servicios y ciclo de vida de productos sobre la salud pública, la seguridad y el medio ambiente.
- ❖ No se optimizan los inventarios y rotación del material.
- ❖ No existen planes concretos para reducir los consumos de materias primas o energía.
- ❖ No se conservan ni reciclan los recursos no renovables y tampoco se minimizan los desperdicios ni el impacto ambiental tanto a nivel local como global.

c4d

- ❖ No se identifican las necesidades tecnológicas en función de la estrategia de la organización ni se gestiona una cartera tecnológica para apoyar dicha estrategia.
- ❖ No se implica a los grupos de interés relevantes en el desarrollo y despliegue de nuevas tecnologías.
- ❖ No se identifican ni evalúan las tecnologías alternativas y emergentes desde la visión de su impacto tanto sobre el rendimiento y capacidades de la organización, como sobre el medio ambiente.
- ❖ No se utiliza la tecnología para apoyar la cultura de creatividad e innovación.

4.1.4. Identificación de áreas de mejora en el criterio 8: Resultados en la Sociedad

TABLA 8. Resultados comparativa interna Criterio 8.

Subcriterio	Media subcriterio	Media c8	Punto fuerte/ Área de mejora
c8a	1,20	1,74	Área de mejora
c8b	2,28	1,74	

El subcriterio c8a (medidas de percepción en la sociedad) se trata de un punto débil dentro de la organización. En este caso también hay que señalar que el nivel de desconocimiento es muy elevado, es decir, no se tiene mucha información sobre el tema. A continuación se detallan los aspectos que engloba dicho subcriterio y en los cuales hay que trabajar para reforzarlos.

c8a

- ❖ No se identifica ni se revisa de forma sistemática cuáles son aquellos aspectos más valorados por los grupos de interés relevantes de la sociedad y que inciden directamente en su nivel de satisfacción.
- ❖ No se utilizan medidas de percepción de los grupos de interés relevantes de la sociedad basadas en sus necesidades y expectativas.
- ❖ No se establecen objetivos claros para los indicadores de percepción de los grupos de interés relevantes de la sociedad basándose en sus necesidades y expectativas y los

resultados de dichos indicadores no cumplen los objetivos marcados ni frecuentemente los superan.

- ❖ No se entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas ni el impacto que los resultados de los indicadores de percepción de los grupos de interés relevantes de la sociedad pueden tener sobre otros indicadores y otros resultados relacionados.
- ❖ La tendencia de los resultados de los indicadores relativos a la percepción de los grupos de interés relevantes de la sociedad respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción no muestra una evolución positiva y por tanto, con los resultados obtenidos no se puede tener confianza en el rendimiento de la organización ni en los resultados futuros.
- ❖ No se recogen y comparan, de forma periódica y sistemática, los datos más relevantes correspondientes a los niveles de percepción de la satisfacción de los grupos de interés relevantes de la sociedad de la competencia/sector.
- ❖ Los indicadores de percepción de los grupos de interés relativos a su nivel de satisfacción no muestran una correlación ni son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas.
- ❖ No se segmentan los resultados de los indicadores de percepción de los grupos de interés relevantes de la sociedad para comprender la experiencia, necesidades y expectativas de grupos de clientes específicos.

4.1.5. Identificación de puntos fuertes en el criterio 6: Resultados en los Clientes

TABLA 9. Resultados comparativa interna Criterio 6.

Subcriterio	Media subcriterio	Media c6	Punto fuerte/ Área de mejora
c6a	4,00	4,03	
c6b	4,06	4,03	Punto fuerte

Al poseer los dos subcriterios una puntuación elevada puede confirmarse que los Resultados en los Clientes es un punto fuerte dentro de la organización. A continuación se abordan los aspectos correspondientes al subcriterio c6b, ya que es el que ha obtenido una media superior.

c6b

- ❖ La organización utiliza indicadores de rendimiento en sus clientes para supervisar, entender, predecir y mejorar su rendimiento sobre las percepciones de sus clientes, así como predecir su impacto.
- ❖ Se utilizan indicadores de rendimiento de clientes, basados en sus necesidades y expectativas, para determinar el éxito del despliegue de la estrategia de la organización y de sus políticas de apoyo.
- ❖ Se establecen objetivos claros para los indicadores de rendimiento en los clientes basándose en sus necesidades y expectativas y de acuerdo con la estrategia escogida, además dichos objetivos se cumplen y frecuentemente se superan.
- ❖ La tendencia de los resultados de los indicadores relativos al rendimiento de la organización en los clientes respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción, muestra una evolución positiva.
- ❖ Los resultados en los indicadores de rendimiento en los clientes obtenidos permiten tener confianza en el rendimiento de la organización y en los resultados futuros.

- ❖ La tendencia de los resultados de los indicadores de rendimiento en los clientes muestran una correlación y son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas.
- ❖ Se segmentan los resultados de los indicadores de rendimiento en los clientes para comprender la experiencia, necesidades y expectativas de grupos de clientes específicos.

4.1.6. Identificación de puntos fuertes en el criterio 7: Resultados en las Personas

TABLA 10. Resultados comparativa interna Criterio 7.

Subcriterio	Media subcriterio	Media c7	Punto fuerte/ Área de mejora
c7a	4,21	4,20	Punto fuerte
c7b	4,19	4,20	

Igual que en el caso anterior, como ambas medias son elevadas podemos afirmar que los Resultados en las Personas se trata de otro punto fuerte dentro de la organización. Seguidamente, se presentarán todos aquellos ítems pertenecientes al subcriterio c7a (el de mayor puntuación alcanzada) que funcionan de forma correcta en la empresa.

c7a

- ❖ Se identifican y revisan de forma sistemática cuáles son aquellos aspectos más valorados por las personas de la organización y que inciden directamente en su nivel de satisfacción.
- ❖ Se utilizan medidas de percepción de las personas de la organización, basados en sus necesidades y expectativas, para determinar el éxito del despliegue de la estrategia de la organización, de sus políticas de apoyo y sus procesos.
- ❖ Se establecen objetivos claros para los indicadores de percepción de las personas de la organización basándose en sus necesidades y expectativas y de acuerdo con la estrategia de recursos humanos, además los objetivos marcados se cumplen y frecuentemente se superan.
- ❖ Se entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que los resultados de los indicadores de percepción de las personas de la organización pueden tener sobre otros indicadores y otros resultados relacionados.
- ❖ La tendencia de los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tienen las personas de la organización respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción muestra una evolución positiva.
- ❖ Se recogen y comparan, de forma periódica y sistemática, los datos más relevantes correspondientes a los niveles de percepción de la satisfacción del personal que trabaja en la competencia/sector y se utilizan estos datos para establecer objetivos cuando es relevante.

4.2. IDENTIFICACIÓN DE PUNTOS FUERTES Y ÁREAS DE MEJORA EN FUNCIÓN DEL NIVEL DE DESCONOCIMIENTO

En este apartado se procederá a la identificación de puntos fuertes y áreas de mejora en función del nivel de desconocimiento. Se catalogarán como áreas de mejora aquellos criterios en los que el personal no disponía de la información suficiente para contestar a lo que se le planteaba.

Estos criterios son identificados gracias a la comparación de su porcentaje medio de desconocimiento con el valor medio de desconocimiento del modelo que, para este caso en concreto, es un 14,39%. Por tanto, aquellos criterios que superen este porcentaje serán considerados áreas de mejora. Pero, puntos fuertes no serán todos aquellos valores inferiores a 14,39%, sino los criterios que posean un porcentaje de desconocimiento nulo, ya que significará que la organización al completo entiende lo que se le está preguntando y dispone de conocimiento suficiente para contestar a la cuestión.

Por consiguiente, tras realizar el procedimiento explicado se obtuvieron los siguientes resultados:

TABLA 11. Resultados nivel desconocimiento.

Criterio	%Medio de Desconocimiento	Valor desconocimiento EFQM	Punto Fuerte/Área de Mejora
c1	10,74	14,39	
c2	32,99	14,39	Área de mejora
c3	2,88	14,39	
c4	34,71	14,39	Área de mejora
c5	1,82	14,39	
c6	1,46	14,39	
c7	0,00	14,39	Punto fuerte
c8	27,49	14,39	Área de mejora
c9	17,38	14,39	Área de mejora

Tras la realización del presente estudio, se identifica como punto fuerte el criterio 7 (los resultados en las personas) ya que toda la organización tenía conocimientos suficientes sobre el tema para contestar a la pregunta planteada. Sin embargo, los criterios con mayor porcentaje de desconocimiento son c2,c4,c8 y c9. Por tanto, esto se traduce en que la organización está carente de conocimientos sobre Estrategia (c2) , Alianzas y Recursos (c4) , Resultados en la Sociedad (c8) y Resultados Clave (c9).

Una vez identificados los puntos fuertes y áreas de mejora, puede hacerse un análisis más minucioso de los puntos débiles (criterios considerados áreas de mejora) a través de los subcriterios, identificando aquellos que han originado este gran porcentaje de desconocimiento. Para ello se volverá a identificar áreas de mejora: aquellos subcriterios que posean un porcentaje de desconocimiento superior al del criterio. Una vez hallados los subcriterios considerados áreas de mejora, se abordará directamente los temas que son más desconocidos por la organización y en los que se debe trabajar duramente para buscar una solución válida.

4.2.1. Identificación de áreas de mejora en el criterio 2: Estrategia

TABLA 12. Resultados nivel de desconocimiento Criterio 2.

Subcriterio	% medio de Desconocimiento	% medio de Desconocimiento C2	Punto fuerte/ Área de mejora
c2a	47,62	32,99	Área de mejora
c2b	47,62	32,99	Área de mejora
c2c	33,33	32,99	Área de mejora
c2d	3,40	32,99	

Tres de los cuatro subcriterios que componen el criterio 2 son áreas de mejora. A continuación se presentan los aspectos causantes de este desconocimiento por parte de la organización.

c2a

Se desconoce:

- ❖ Si en la organización se recogen las necesidades y expectativas de los distintos grupos de interés.
- ❖ Si durante el proceso de definición de la estrategia se identifican, analizan y comprenden los indicadores externos a la organización.
- ❖ Si se identifican, analizan y comprenden las tendencias económicas globales y locales, de mercado y de la sociedad que afectan a la organización.
- ❖ Si durante el proceso de definición de la estrategia de la organización se anticipan el impacto global y local, a largo y corto plazo de los cambios que se producen en los requisitos relevantes de tipo político, legal, normativo y otros de obligado cumplimiento.
- ❖ Si se utilizan mecanismos para identificar cambios en el entorno externo y traducirlos en potenciales escenarios futuros para la organización.

c2b

Se desconoce:

- ❖ Si se analiza la tendencia del rendimiento operativo para comprender las capacidades actuales y potenciales e identificar qué es necesario desarrollar para alcanzar los objetivos estratégicos.
- ❖ Si se analizan los datos e información relativos a las competencias y capacidades de los partners actuales y potenciales.
- ❖ Si se determina el impacto potencial de las nuevas tecnologías y los modelos de gestión en el rendimiento de la organización.
- ❖ Si se compara el rendimiento de la empresa con indicadores de referencia relevantes (benchmarks).

c2c

Se desconoce:

- ❖ Si es consecuente la estrategia con los valores, Misión y Visión de la organización.

- ❖ Si se integra el concepto de sostenibilidad, valor y diseño de procesos en la estrategia fundamental de la organización, asignando los recursos necesarios a hacer realidad estos objetivos.
- ❖ Si se revisa y actualiza periódicamente la estrategia de la organización.
- ❖ Si lleva a cabo una evaluación del progreso hacia la Visión y los objetivos estratégicos.
- ❖ Si se adoptan mecanismos eficaces para gestionar los riesgos estratégicos identificados mediante la planificación de escenarios.
- ❖ Las competencias clave de la organización.

4.2.2. Identificación de áreas de mejora en el criterio 4: Alianzas y Recursos

TABLA 13. Resultados nivel de desconocimiento Criterio 4.

Subcriterio	% medio de Desconocimiento	%medio de Desconocimiento C4	Punto fuerte/ Área de mejora
c4a	47,62	34,71	Área de mejora
c4b	47,62	34,71	Área de mejora
c4c	11,64	34,71	
c4d	33,33	34,71	
c4e	33,33	34,71	

En este caso los subcriterios clasificados como puntos débiles son c4a y c4b.

c4a

Se desconoce:

- ❖ Si se segmentan a los partners y proveedores, de acuerdo con la estrategia de la organización y se identifican partners clave.
- ❖ Si se adoptan las políticas y procesos adecuados para trabajar conjuntamente con los partners y proveedores.
- ❖ Si se favorecen y establecen relaciones sostenibles con partners y proveedores basadas en la confianza, respeto y transparencia recíproca.
- ❖ Si los partners y proveedores operan de acuerdo con las estrategias y valores de la organización.
- ❖ Si se establecen redes adecuadas para identificar oportunidades potenciales de alianza.
- ❖ Si se trabaja con los partners para lograr beneficios mutuos.
- ❖ Si se evalúa, revisa y mejora la gestión de la relación con los partners.

c4b

Se desconoce:

- ❖ Si están implantadas estrategias, políticas y procesos económico-financieros para apoyar la estrategia general de la organización y que permitan asegurar su resistencia y flexibilidad financiera.
- ❖ Si existen procesos de planificación, control, información y revisión económica y financiera.
- ❖ Si se asignan recursos según las necesidades a largo plazo y no solo se tiene en cuenta la rentabilidad a corto plazo.

- ❖ Si se asignan recursos para que la organización sea y se mantenga competitiva cuando la competitividad es relevante.
- ❖ Si existen procesos económico-financieros de gobierno, adaptados a todos los niveles de la organización.
- ❖ Si se revisa y mejora la gestión de los recursos económicos y financieros.

4.2.3. Identificación de áreas de mejora en el criterio 8: Resultados en la Sociedad

TABLA 14. Resultados nivel de desconocimiento Criterio 8.

Subcriterio	% medio de Desconocimiento	%medio de Desconocimiento C8	Punto fuerte/ Área de mejora
c8a	33,33	27,49	Área de mejora
c8b	21,65	27,49	

En el subcriterio c8a los trabajadores no han sabido contestar a las preguntas correspondientes. Seguidamente se exponen los temas que los empleados desconocían.

c8a

Se desconoce:

- ❖ Si se identifica y revisa de forma sistemática cuáles son aquellos aspectos más valorados por los grupos de interés relevantes de la sociedad y que inciden directamente en su nivel de satisfacción.
- ❖ Si se utilizan medidas de percepción de los grupos de interés relevantes de la sociedad, basadas en sus necesidades y expectativas.
- ❖ Si se obtiene información directa y periódica relativa a la percepción de los grupos de interés respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción.
- ❖ Si se establecen objetivos claros para los indicadores de percepción de los grupos de interés relevantes de la sociedad basándose en sus necesidades y expectativas y si los resultados de dichos indicadores cumplen los objetivos marcados y si frecuentemente los superan.
- ❖ Si se entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que los resultados de los indicadores de percepción de los grupos de interés relevantes de la sociedad pueden tener sobre otros indicadores y otros resultados relacionados.
- ❖ Si la tendencia de los resultados de los indicadores relativos a la percepción de los grupos de interés relevantes de la sociedad respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción muestra una evolución positiva y si con los resultados obtenidos se puede tener confianza en el rendimiento de la organización y en los resultados futuros.
- ❖ Si se recogen y comparan, de forma periódica y sistemática, los datos más relevantes correspondientes a los niveles de percepción de la satisfacción de los grupos de interés relevantes de la sociedad de la competencia/sector y si se utilizan estos datos para establecer objetivos.
- ❖ Si los resultados de los indicadores de percepción de los grupos de interés relativos a su nivel de satisfacción muestran una correlación y son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas.

- ❖ Si se segmentan los resultados de los indicadores de percepción de los grupos de interés relevantes de la sociedad para comprender la experiencia, necesidades y expectativas de grupos de clientes específicos.

4.2.4. Identificación de áreas de mejora en el criterio 9: Resultados Clave

TABLA 15. Resultados nivel de desconocimiento Criterio 9.

Subcriterio	% medio de Desconocimiento	%medio de Desconocimiento C9	Punto fuerte/ Área de mejora
c9a	18,10	17,38	Área de mejora
c9b	16,67	17,38	

A continuación se presentan los ítems desconocidos del subcriterio c9a.

c9a

Se desconoce:

- ❖ Si se utilizan indicadores de resultados clave (económico-financieros y no económicos) que demuestren el éxito alcanzado en la implantación de la estrategia de la organización.
- ❖ Si los indicadores, medidas y objetivos relevantes que se utilizan en la empresa se definen y acuerdan con los grupos de interés que aportan la financiación.
- ❖ Si se establecen objetivos claros para los resultados clave basándose en las necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan la financiación y de acuerdo con la estrategia de la organización.
- ❖ Si se segmentan los resultados clave para comprender el rendimiento de áreas específicas de la organización.
- ❖ Si los indicadores clave demuestran resultados positivos o sostenidos durante al menos 3 años.
- ❖ Si los responsables de la organización entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que los resultados clave pueden tener sobre otros indicadores de rendimiento y resultados relacionados.
- ❖ Si los resultados de los indicadores clave de la organización proporcionan confianza en su rendimiento y en los resultados futuros.
- ❖ Si se interpreta la comparación de los resultados clave con los de otras organizaciones similares y si se utilizan estos datos para establecer objetivos.

4.3. PROGRAMA DE MEJORA

Después de identificar las áreas de mejora por comparativa interna dentro de la organización, se saben cuáles son aquellos criterios considerados puntos débiles y para los que se van a elaborar los planes de mejora al objeto de incrementar la calidad de la empresa:

- Liderazgo
- Estrategia
- Alianzas y Recursos
- Resultados en la Sociedad

Además, debido a que se han detectado también cuatro áreas de mejora en función del nivel de desconocimiento, se ha creado un plan de comunicación que pretende acabar con este problema dentro de la empresa.

Por tanto, se ha desarrollado un programa de mejora que incluye los cinco planes con las medidas necesarias para alcanzar la excelencia:

TABLA 16. Programa de mejora 2017.

PROGRAMA DE MEJORA			
Nombre plan	Descripción	Responsable	Logotipo
PLAN DE LIDERAZGO	Desarrollar un sistema de trabajo en el cual toda la organización se implique al máximo en su función para así contribuir al aumento de la creatividad e innovación de la empresa. Todo mediante la ayuda de unos líderes flexibles, capaces de motivar al personal y de crear un ambiente en el que los trabajadores se sientan cómodos.	Director de Recursos Humanos	
PLAN ESTRATÉGICO	Definir una estrategia que permita conseguir aquellos objetivos marcados y que sea capaz de funcionar de forma permanente adaptándose constantemente a la situación de la empresa.	Director de Calidad	
PLAN DE OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS	Gestionar de forma sostenible y eficaz los recursos de los que dispone la empresa de tal forma que tanto la organización como el cliente y el medio ambiente salgan beneficiados.	Director de Calidad	
PLAN DE MEDIDAS DE PERCEPCIÓN	Introducir un conjunto de medidas de percepción basadas en la identificación de necesidades y expectativas de los grupos de interés relevantes de la sociedad para aumentar así su nivel de satisfacción.	Director de Calidad	
PLAN DE COMUNICACIÓN	Disminuir el porcentaje de desconocimiento de la organización respecto a todo aquello relacionado con la empresa y su funcionamiento.	Director de Calidad	

A continuación se presentan los 5 planes de mejoras propuestos:

	PLAN DE MEJORA		
	PLAN DE LIDERAZGO	Código de la acción: PM-01-2017 Fecha de definición: Julio de 2017	

Objetivo	Desarrollar un sistema de trabajo en el cual toda la organización se implique al máximo en su función para así contribuir al aumento de la creatividad e innovación de la empresa. Todo mediante la ayuda de unos líderes flexibles, capaces de motivar al personal y de crear un ambiente en el que los trabajadores se sientan cómodos.
Descripción	El presente plan de mejora pretende alcanzar un liderazgo óptimo en la empresa. Para ello se tratará de fomentar la comunicación mediante reuniones quincenales en las cuales el líder transmita de forma clara y directa la situación de la empresa y lo que se espera de los trabajadores. De esta forma se busca motivar al personal y que sea consciente de su gran valor dentro de la organización. En estas reuniones los líderes tratarán de animar a los trabajadores a lanzar propuestas de mejora, ideas novedosas, cambios necesarios, etc. Se hará comprender a la organización la necesidad de trabajar unida en un mismo sentido. Además, los líderes deben tener una actitud positiva, un pensamiento abierto al cambio y así permitir que los trabajadores se anticipen y reaccionen de forma oportuna. Se estudiará todo aquello que se debe cambiar y el líder gestionará dicho cambio de forma eficaz.

Responsable	Departamento de Recursos Humanos.
Indicadores de seguimiento del plan	% de satisfacción del personal de la organización respecto a la motivación aportada por parte del líder. % de satisfacción del personal con los mecanismos de reconocimiento de sus logros.

Planificación				
	Descripción acción	Responsable	Fecha	Recursos
Actuaciones previstas	Formación de un grupo de trabajo.	Departamento de Calidad	Julio 2017	Propios de la empresa
	Estudio de la situación actual.	Departamento de Calidad	Julio 2017	
	Planificación de reuniones para recoger propuestas sobre la gestión laboral (remuneraciones, despidos, traslados, sistema de trabajo, etc.), así como propuestas de mejora en general.	Responsable de RRHH	Septiembre 2017	

	Recoger la opinión de todos los grupos de interés sobre las propuestas planteadas.	Responsable de RRHH	Septiembre 2017	
	Definir una metodología de reconocimiento de los esfuerzos y logros del personal de la organización.	Responsable de RRHH	Octubre 2017	
	Modificaciones sobre las propuestas y aprobación de las mismas.	Dirección	Octubre 2017	
	Implementación de las propuestas aprobadas y medidas de reconocimiento.	Responsable de RRHH	Diciembre 2017	
	Medición de los resultados en la satisfacción del personal.	Departamento de Calidad	Junio 2018	

	PLAN DE MEJORA		
	Nombre: PLAN ESTRATÉGICO	Código de la acción: PM-02-201 Fecha de definición: Julio de 2017	

Objetivo	Definir una estrategia que permita conseguir aquellos objetivos marcados y que sea capaz de funcionar de forma permanente adaptándose constantemente a la situación de la empresa.
Descripción	El siguiente plan trata de incorporar a la empresa una estrategia que le sirva para alcanzar sus objetivos. Dicha estrategia debe ser sostenible y consecuente con los valores, Misión y Visión de la organización. Con ella se pretende desarrollar las capacidades de la organización así como aumentar el rendimiento de la empresa. Por este motivo es de gran importancia conocer tanto el punto de partida (capacidades de la organización, capacidades de los partners, recursos, etc.) como el punto al que se quiere llegar y acorde a eso elaborar la estrategia a seguir. Observar a la competencia y compararse con otras empresas del sector es otra de las mejoras que deben introducirse, ya que ayuda a comprender mejor la situación propia, a plantearse unos objetivos claros y reales y a elegir el camino más favorable para lograr dichos objetivos estratégicos. Además, dado que la competencia y las necesidades de los clientes van cambiando constantemente, es necesario evaluar y corregir la estrategia planteada de forma periódica.

Responsable	Departamento de Calidad.
Indicadores de seguimiento del plan	Nivel de cumplimiento (%) de los objetivos marcados en un período de tiempo definido (1 año). Comparación periódica del rendimiento de la empresa con indicadores de referencia relevantes.

Planificación				
	Descripción acción	Responsable	Fecha	Recursos
Actuaciones previstas	Formación del grupo de trabajo.	Departamento de Calidad	Julio 2017	Propios de la empresa
	Análisis de la situación actual.	Departamento de Calidad	Julio 2017	
	Definir los objetivos y la estrategia a seguir para lograrlos.	Departamento de Calidad	Octubre 2017	
	Aprobación de la estrategia.	Dirección.	Noviembre 2017	
	Implementación de la estrategia.	Departamento de Calidad	Diciembre 2017	
	Revisión y actualización periódica.	Departamento de Calidad	Enero 2018	

PLAN DE MEJORA			
	Nombre: PLAN DE OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS	Código de la acción: PM-03-2017	
		Fecha de definición: Julio de 2017	

Objetivo	Gestionar de forma sostenible y eficaz los recursos de los que dispone la empresa de tal forma que tanto la organización como el cliente y el medio ambiente salgan beneficiados.
Descripción	El presente plan de mejora tiene como finalidad la optimización de los recursos. El criterio 4 corresponde a Alianzas y Recursos pero, después de analizar los subcriterios, es la parte que corresponde a los recursos el punto débil que se debe reforzar. El plan consiste en establecer mecanismos y/o procedimientos que permitan gestionar de forma excelente los recursos, entre los que se encuentran los edificios, equipos, recursos naturales, materiales o tecnología.

Responsable	Departamento de Calidad.
Indicadores de seguimiento del plan	Número de medidas implantadas. Porcentaje de gasto de materias primas y energía una vez implantadas las medidas.

Planificación				
	Descripción acción	Responsable	Fecha	Recursos
Actuaciones previstas	Formación de un grupo de trabajo.	Departamento de Calidad	Noviembre 2017	Propios de la empresa
	Estudio de la situación actual.	Departamento de Calidad	Noviembre 2017	
	Mantener y utilizar de forma adecuada los recursos actuales de los que dispone la empresa.	Departamento de Calidad	Noviembre 2017	
	Llevar a cabo un programa de reciclaje de recursos así como de minimización de desperdicios.	Departamento de Calidad	Diciembre 2017	
	Identificación y valoración de las necesidades tecnológicas.	Departamento de Calidad	Diciembre 2017	
	Incorporación de tecnologías alternativas a las presentes.	Departamento de Calidad	Enero 2018	
	Incorporación de las medidas propuestas en la estrategia a seguir.	Departamento de Calidad	Febrero 2018	

PLAN DE MEJORA			
	Nombre: PLAN DE MEDIDAS DE PERCEPCIÓN	Código de la acción: PM-04-2017	
		Fecha de definición: Julio de 2017	

Objetivo	Introducir un conjunto de medidas de percepción basadas en la identificación de necesidades y expectativas de los grupos de interés relevantes de la sociedad para aumentar así su nivel de satisfacción.
Descripción	Utilizar indicadores de percepción para conocer el grado de satisfacción respecto a la empresa de los diferentes grupos de interés. Esto se realiza con el objetivo de recoger una información clara que nos indique si las tendencias observadas son positivas, lo que supone que el rendimiento de la organización es el adecuado. Además, también se deben revisar los indicadores de forma sistemática y, una vez obtenidos todos los resultados, estudiarlos para así comprender los motivos de las tendencias.
Responsable	Departamento de Calidad.

Indicadores de seguimiento del plan	Número de indicadores implantados.
	Número de indicadores cuyos resultados son estudiados y analizados.

Planificación				
	Descripción acción	Responsable	Fecha	Recursos
Actuaciones previstas	Formación de un grupo de trabajo.	Departamento de Calidad	Diciembre 2017	Propios de la empresa
	Estudio de la situación actual.	Departamento de Calidad	Diciembre 2017	
	Diseño de los indicadores sociales.	Departamento de Calidad	Enero 2018	
	Medir la percepción de los distintos grupos de interés relevantes de la sociedad.	Departamento de Calidad	Marzo 2018	
	Segmentar los resultados por grupos de clientes específicos y realizar un estudio de los mismos.	Departamento de Calidad	Marzo 2018	
	Comparación de los resultados obtenidos con datos de la competencia del sector.	Departamento de Calidad	Mayo 2018	
	Definir objetivos para el próximo año.	Departamento de Calidad	Junio 2018	

PLAN DE MEJORA			
	Nombre: PLAN DE COMUNICACIÓN	Código de la acción: PM-05-2017	
		Fecha de definición: Julio de 2017	

Objetivo	Disminuir el porcentaje de desconocimiento de la organización respecto a todo aquello relacionado con la empresa y su funcionamiento.
-----------------	---

Descripción	Incrementar la comunicación interna de la organización mediante la introducción de nuevos canales de comunicación o mejorando los actuales. Además, tratando de incidir especialmente en aquellos criterios cuyo nivel de desconocimiento es mayor: Estrategia, Alianzas y Recursos, Resultados en la Sociedad y Resultados Clave.
--------------------	--

Responsable	Departamento de Calidad.
Indicadores de seguimiento del plan	% de satisfacción del personal respecto a los nuevos canales de comunicación empleados con el presente plan. Nivel de desconocimiento de la organización en la próxima autoevaluación EFQM.

Planificación				
	Descripción acción	Responsable	Fecha	Recursos
Actuaciones previstas	Formación de un grupo de trabajo.	Departamento de Calidad	Julio 2017	Propios de la empresa
	Análisis de la situación actual.	Departamento de Calidad	Julio 2017	
	Incrementar el número de canales de comunicación y potenciar los ya existentes.	Departamento de Calidad	Septiembre 2017	
	Panificación de distintas reuniones de información al personal.	Departamento de Calidad	Octubre 2017	
	Inversión en el material necesario (carteles, circulares, etc.).	Departamento de Calidad	Octubre 2017	
	Aprobación del cambio propuesto.	Dirección	Diciembre 2017	
	Implementación del proceso y medición mensual de los resultados.	Departamento de Calidad	Enero 2018	

5. CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos tras el análisis de los datos recogidos de esta empresa muestran la existencia de cuatro áreas de mejora y dos puntos fuertes en su sistema de gestión de calidad. Esta identificación ha sido realizada por comparativa interna, es decir, comparando la puntuación obtenida en cada criterio y el valor medio del modelo EFQM. Por otra parte, también se han identificado cuatro áreas de mejora y un punto fuerte en función del nivel de desconocimiento del personal respecto a las preguntas planteadas en el cuestionario.

Los criterios clasificados como puntos fuertes por comparativa interna fueron los siguientes:

- Criterio 6 (Resultados en los Clientes)
- Criterio 7 (Resultados en las Personas)

El criterio catalogado como punto fuerte en función del nivel de desconocimiento fue el siguiente:

- Criterio 7 (Resultados en las Personas)

Por tanto, el Criterio 7 es un punto fuerte del sistema de gestión de calidad de la empresa estudiada, puesto que se mide de forma correcta la percepción de las personas de la organización y se revisa de forma sistemática los datos, comparándose los más relevantes con los de la competencia. Además, es un punto fuerte porque el porcentaje del nivel de desconocimiento en el presente criterio es nulo. Todas las personas de la organización han entendido las preguntas del cuestionario referentes a los Resultados en las Personas y han sido capaces de contestarlas. El criterio 6 también es otro punto fuerte, ya que se utilizan indicadores de rendimiento en los clientes y la tendencia de los resultados proporcionados por los mismos muestra una evolución positiva.

Sin embargo, el hecho de haber identificado estos dos puntos fuertes no significa que no deban de seguir mejorándose dichos criterios ya que, la filosofía de Calidad Total engloba el concepto fundamental de mejora continua. Nada puede darse por acabado o mejorado definitivamente.

Por otra parte, los siguientes criterios fueron clasificados como áreas de mejora por comparativa interna:

- Criterio 1 (Liderazgo)
- Criterio 2 (Estrategia)
- Criterio 4 (Alianzas y Recursos)
- Criterio 8 (Resultados en la Sociedad)

Para mejorar estos puntos débiles se ha llevado a cabo un programa de mejora que consta de cinco planes de mejora, cuatro de ellos correspondientes a cada uno de los criterios mencionados:

- Plan de Liderazgo
- Plan Estratégico
- Plan de Optimización de Recursos
- Plan de Medidas de Percepción

Cada plan engloba una serie de actuaciones cuya finalidad es corregir la situación actual y mejorar así la calidad del sistema de gestión de la empresa.

El quinto plan de mejora se trata de un plan de comunicación, ya que se han identificado cuatro puntos débiles en función del nivel de desconocimiento. Los criterios con un porcentaje de desconocimiento superior al porcentaje de desconocimiento del modelo y por tanto, clasificados como áreas de mejora son los siguientes:

- Criterio 2 (Estrategia)
- Criterio 4 (Alianzas y Recursos)
- Criterio 8 (Resultados en la Sociedad)
- Criterio 9 (Resultados Clave)

Teniendo en cuenta la necesidad de mejorar la comunicación interna de la organización en estos aspectos, se realizó el Plan de Comunicación para introducir o mejorar los canales de comunicación presentes en la empresa.

La aplicación del programa de mejora, junto con el compromiso de la dirección y la colaboración de toda la organización supondrá una mejora en los resultados de la empresa, objetivo del presente trabajo final de grado.

6. BIBLIOGRAFÍA

ABDULLAH, M. (2006). Normas de Calidad en la Industria Alimentaria a nivel europeo e internacional. Implantación, problemáticas y desarrollo. Ed. Universidad de Granada. Granada.

DEMING, W.E. (1989). Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis. Ed. Díaz de Santos. Madrid.

EFQM. (2013). Modelo EFQM de Excelencia 2013, visto el 2 de Abril de 2017
<http://www.efqm.org/>

GARCÍA, M.; QUISPE, C.; RÁEZ, L. (2003). Mejora continua de la Calidad en los Procesos. Revista Industrial Data, Vol. 6: 89-94.

GARVIN, D. (1998): Managing quality: The Strategie and Competitive Edge. Ed. Free Press. New York.

GRÖNROOS, C. (1990): Service Management and Marketing: Managing the Moments of Thru in Service Competition. Ed. Lexington Books. Lexington, Massachusetts.

HILL, S. (1991). "Why Quality Circles Failed but Total Quality Management Might Succeed". British Journal of Industrial Relations, Vol. 29, N.4: 541-564.

ISHIKAWA, K. (1994). Introducción al control de calidad. Editorial Díaz de Santos. Madrid.

JURAN, J.M. (1996). Juran y la calidad por el diseño. Editorial Díaz de Santos. Madrid.

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y PESCA, ALIMENTACIÓN Y MEDIO AMBIENTE-MAPAMA-(2017). Calidad agroalimentaria, visto el 17 de Enero de 2017
<http://www.mapama.gob.es/es/alimentacion/temas/calidad-agroalimentaria/>

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y PESCA, ALIMENTACIÓN Y MEDIO AMBIENTE-MAPAMA- (2008). La distribución agroalimentaria y transformaciones estratégicas en la cadena de valor, visto el 3 de Julio de 2017
http://www.mapama.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/cadena_valor_tcm7-7870.pdf

NORMA UNE-EN ISO 9000:2005 Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario.

NORMA UNE-EN ISO 9001:2015 Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos.

NORMA UNE-EN ISO 9004:2009 Gestión para el éxito sostenido de una organización. Enfoque de gestión de la calidad.

NORMA UNE 66178:2004 Sistemas de gestión de la calidad. Guía para la gestión del proceso de mejora continua.

Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación-FAO-(2002). Sistemas de Calidad e Inocuidad de los Alimentos. Manual de capacitación sobre higiene de los alimentos y sobre el sistema de Análisis de Peligros y de Puntos Críticos de Control (APPCC). Roma.



RECUERDA, M.A. (2006). Seguridad alimentaria y nuevos alimentos. Ed. Aranzadi. Navarra.

7.ANEXOS

ANEXO I. CUESTIONARIO

Desde su punto de vista (desde su percepción) evalúe de 1 a 5 los siguientes aspectos : 1= no se hace nada o no existe; 2= se hace algo de manera individualizada; 3 = se hace algo de manera sistemática pero no se mide su resultado; 4 = se realiza de forma sistematizada y se mide su resultado pero no se introducen mejoras; 5 se hace de manera sistemática en toda la organización, se mide y se introducen mejoras. 0 = No disponen de ningún tipo de información ni de percepción para contestar a la pregunta.
Puesto: 1= Alta dirección ; 2= Responsables de procesos/áreas; 3= técnicos; 4= administrativos/atención al cliente
Tiempo en la organización: 1= más de 5 años; 2= menos de 5 años
1a. Los líderes desarrollan la Misión, Visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia.
¿Los líderes de la organización aseguran el futuro de la organización al definir y comunicar su objeto fundamental, que constituye el fundamento de la Visión, Misión, valores, principios éticos y cultura?
¿Los líderes promueven internamente los valores de la organización y son modelo de referencia de integridad, responsabilidad social y comportamiento ético?
¿Los líderes promueven externamente los valores de la organización y son modelo de referencia de integridad, responsabilidad social y comportamiento ético?
¿Los líderes desarrollan e incrementan la reputación de la organización?
¿Los líderes establecen y comunican una clara dirección y orientación estratégica?
¿Los líderes logran unir a sus colaboradores haciendo que compartan y hagan realidad la Misión, Visión y los objetivos de la organización.?
¿Los líderes desarrollan y apoyan una cultura de liderazgo compartido?
¿Los líderes revisan y mejoran la eficacia de sus comportamientos como líderes?
1b. Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento
¿Los líderes definen y utilizan un conjunto equilibrado de resultados para seguir la evolución de la gestión de la organización?
¿Los líderes cuentan con un conjunto de prioridades a corto y largo plazo?
¿Los líderes gestionan las expectativas de los grupos de interés clave?
¿Los líderes entienden y desarrollan las capacidades subyacentes de la organización?
¿Los líderes evalúan el conjunto de resultados alcanzados con el fin de mejorar el rendimiento futuro y proporcionar beneficios sostenibles a todos sus grupos de interés?
¿Los líderes fundamentan las decisiones en información fiable y basada en datos?
¿Los líderes utilizan todo el conocimiento disponible para interpretar el rendimiento actual y previsible de los procesos relevantes?
¿Los líderes consiguen un alto nivel de confianza de los grupos de interés al adoptar mecanismos eficaces para entender futuros escenarios?
¿Los líderes gestionan eficazmente riesgos estratégicos, operativos y financieros?
1c. Los líderes se implican con los grupos de interés externos.
¿Los líderes implantan enfoques para entender, anticipar y dar respuesta a las distintas necesidades y expectativas de sus grupos de interés clave?
¿Los líderes establecen una cultura de valores compartidos, responsabilidad, ética, confianza y transparencia en toda la cadena de valor?
¿Los líderes son transparentes, responden de su actuación ante sus grupos de interés y la sociedad en general?
¿Los líderes garantizan que sus colaboradores actúan de manera ética, responsable e íntegra?
¿Los líderes aseguran transparencia en la información financiera y no-financiera a los grupos de interés relevantes, incluidos los órganos de gobierno pertinentes, de acuerdo con sus expectativas?

¿Los líderes animan a sus grupos de interés a participar en actividades en beneficio de la sociedad en general?
1d. Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización.
¿Los líderes son referencia para las personas de la organización?
¿Los líderes generan a través de sus acciones, comportamiento y experiencia, una cultura de implicación y pertenencia, delegación y asunción de responsabilidades, mejora continua y responsabilidad ante los resultados?
¿Los líderes reconocen que la ventaja sostenida depende de su capacidad para aprender rápidamente y responder con prontitud cuando es necesario?
¿Los líderes apoyan a las personas para que hagan realidad sus planes, objetivos y metas?
¿Los líderes reconocen los esfuerzos y logros de su personal de manera oportuna y adecuadamente?
¿Los líderes fomentan una cultura que apoya la generación de nuevas ideas y nuevos modos de pensar para impulsar la innovación y el desarrollo de la organización?
¿Los líderes fomentan y animan la igualdad de oportunidades y la diversidad?
1e. Los líderes se aseguran de que la organización sea flexible y gestionan el cambio de manera eficaz.
¿Los líderes son flexibles?
¿Los líderes demuestran su capacidad para tomar decisiones fundadas y oportunas, basadas en la información disponible y su experiencia y conocimiento, y considerando su impacto potencial?
¿Los líderes toman como referencia las tres dimensiones económica, ambiental y social ("Personas, Planeta y Beneficios") a la hora de equilibrar los imperativos que afrontan?
¿Los líderes implican y buscan el apoyo y la contribución de todos los grupos de interés relevantes para introducir los cambios necesarios que aseguren el éxito sostenido de la organización?
¿Los líderes gestionan eficazmente el cambio mediante una gestión estructurada de proyectos y una mejora de procesos focalizada?
¿Los líderes utilizan un enfoque estructurado para generar y priorizar ideas creativas?
¿Los líderes someten a prueba y perfeccionan las ideas más prometedoras, asignando los recursos necesarios para hacerlas realidad en un plazo de tiempo adecuado?
2a. La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo
Durante el proceso de definición de la estrategia de la organización, ¿se recogen las necesidades y expectativas de los grupos de interés incorporándolas al desarrollo y revisión de su estrategia y políticas de apoyo, permaneciendo atentas a cualquier cambio?
Durante el proceso de definición de la estrategia de la organización, ¿se identifican, analizan y comprenden los indicadores externos a la organización?
Durante el proceso de definición de la estrategia de la organización, ¿se identifican, analizan y comprenden las tendencias económicas globales y locales, de mercado y de la sociedad que afectan a la organización?
Durante el proceso de definición de la estrategia de la organización, ¿se comprenden y anticipan el impacto global y local, a largo y corto plazo de los cambios que se producen en los requisitos relevantes de tipo político, legal, normativo y otros de obligado cumplimiento?
Durante el proceso de definición de la estrategia de la organización, ¿se utilizan mecanismos para identificar cambios en el entorno externo y traducirlos en potenciales escenarios futuros para la organización?
2b. La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades.
Durante el proceso de definición de la estrategia de la organización, ¿se analizan la tendencia del rendimiento operativo para comprender las capacidades actuales y potenciales e identificar qué es necesario desarrollar para alcanzar los objetivos estratégicos?
Durante el proceso de definición de la estrategia de la organización, ¿se analizan los datos e información relativos a las competencias y capacidades clave de los partners actuales y potenciales para comprender cómo complementan las capacidades de la organización?
Durante el proceso de definición de la estrategia de la organización, ¿se determina el impacto potencial de las nuevas tecnologías y los modelos de gestión en el rendimiento de la organización?
Durante el proceso de definición de la estrategia de la organización, ¿se compara el rendimiento de la empresa con indicadores de referencia relevantes (benchmarks) para comprender sus fortalezas y áreas de mejora?
2c. La estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan

¿Se crea y mantiene una estrategia y sus políticas de apoyo para hacer realidad la Misión y Visión de la organización?
¿Se integra el concepto de sostenibilidad en la estrategia fundamental de la organización, asignando los recursos necesarios a hacer realidad estos objetivos?
¿Se integra el concepto de cadena de valor en la estrategia fundamental de la organización, asignando los recursos necesarios a hacer realidad estos objetivos?
¿Se integra el concepto de diseño de procesos en la estrategia fundamental de la organización, asignando los recursos necesarios a hacer realidad estos objetivos?
¿Se identifican y comprenden los resultados clave necesarios para alcanzar la Misión y evalúan el progreso hacia la Visión y los objetivos estratégicos?
¿Se adoptan mecanismos eficaces para gestionar los riesgos estratégicos identificados mediante la planificación de escenarios?
¿Se comprenden las competencias clave de la organización y cómo pueden generar valor compartido en beneficio de la sociedad en general?
¿Se revisa y actualiza periódicamente la estrategia de la organización?
2d. La estrategia y sus políticas de apoyo se comunican, implantan y supervisan.
¿Se convierten las estrategias en procesos, proyectos y estructuras organizativas?
¿Se establecen objetivos basándose en la comparación de su rendimiento con el de otras organizaciones, su capacidad actual y potencial y los objetivos estratégicos?
¿Se aseguran los líderes de disponer de recursos financieros, físicos y tecnológicos para apoyar el desarrollo de la organización?
¿Se establecen medidas e indicadores de estos procesos para evaluar y mejorar la efectividad del esquema de procesos clave en relación con la política y estrategia?
¿Se despliega la estrategia y sus políticas de apoyo de forma sistemática para alcanzar el conjunto de resultados deseado?
¿Se establecen metas y objetivos claros para la innovación, basándose en el conocimiento del mercado y las oportunidades, y respaldándola con políticas y recursos adecuados?
¿Se comunica la estrategia y sus políticas de apoyo a los grupos de interés relevantes?
3a. Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la organización
¿Se han definido claramente los diferentes niveles de resultados que deben alcanzar las personas para lograr los objetivos estratégicos?
¿Se alinean los planes de gestión de las personas con la estrategia y estructura de la organización, las nuevas tecnologías y los procesos clave?
¿Se adaptan la estructura organizativa de la empresa para apoyar el logro de los objetivos estratégicos?
¿Se implica a los empleados y sus representantes en el desarrollo y revisión de la estrategia, políticas y planes de gestión de las personas?
¿Se adoptan enfoques creativos e innovadores en la gestión de las personas?
¿Se gestiona eficazmente la selección, desarrollo de carreras, movilidad y planes de sucesión, con apoyo de las políticas adecuadas?
¿Se garantiza la equidad e igualdad de oportunidades?
¿Se utilizan las encuestas de personal y otras fuentes objetivas de información procedente de los empleados para mejorar las estrategias, políticas y planes de gestión de personas?
3b. Se desarrolla el conocimiento y las capacidades de las personas
¿Se definen las habilidades, competencias y niveles de rendimiento de las personas necesarios para alcanzar la Misión, Visión y objetivos estratégicos?
¿Se realiza una planificación eficaz que atraiga, desarrolle y retenga el talento necesario para satisfacer las necesidades de la organización?
¿Se evalúa los resultados de las personas?
¿Se ayuda a las personas a mejorar sus resultados y compromiso?
¿Se desarrollan las habilidades y competencias de las personas?
¿Se asegura que las personas disponen de las competencias, recursos y oportunidades que necesitan para maximizar su contribución a la organización?

3c. Las personas están alineadas con las necesidades de la organización, implicadas y asumen su responsabilidad.
¿Están alineados los objetivos personales y de equipo, con los objetivos de la organización?
¿Se faculta a las personas para que aflore todo su potencial en un clima de verdadera alianza?
¿Se utiliza la innovación para definir las estructuras de la organización, la gestión de las personas y los modelos organizativos?
¿Se crea una cultura de creatividad e innovación en toda la organización, asegurándose de que las personas tienen una mentalidad abierta y responden rápidamente a los retos que encuentran ?
¿Se anima a las personas a ser embajadores de la imagen y reputación de la organización?
¿Se promueve la participación del personal en actividades que contribuyen a la sociedad en general?
¿Se fomenta y estimula al personal para que tome iniciativas proporcionando la suficiente autonomía?
¿Se evalúa de alguna forma el grado de implicación de las personas?
¿Se anima a las personas para que trabajen en equipo y se estimula ese trabajo?
3d. Las personas se comunican eficazmente en toda la organización
¿Se comprenden las necesidades de comunicación de las personas?
¿Se utilizan las estrategias y herramientas adecuadas para mantener un diálogo dentro de la organización?
¿Se comunican una clara dirección y orientación estratégica asegurándose de que las personas comprenden y pueden demostrar su contribución al éxito continuado de la organización?
¿Se permite y anima a compartir la información, el conocimiento y las mejores prácticas, logrando un diálogo eficaz en toda la organización?
¿Se desarrolla una cultura que busca continuamente mejorar en toda la cadena de valor la eficacia de la colaboración y el trabajo en equipo?
3e. Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.
¿Se alinean los temas de retribución, beneficios, y asuntos laborales con unas estrategias y políticas transparentes?
¿Se motiva a las personas para que se impliquen en la mejora e innovación y dan reconocimiento a sus esfuerzos y logros?
¿Se asegura un equilibrio saludable entre la vida personal y laboral, teniendo presente la conectividad permanente actual, la globalización creciente y las nuevas formas de trabajar?
¿Existen suficientes mecanismos de comunicación ascendente? (Sugerencias de mejora, comunicación directa empleado-mando, reuniones informales, etc.)
¿Se fomentan una cultura de apoyo, reconocimiento y colaboración entre individuos y entre equipos?
¿Se respeta y acoge la diversidad de las personas y de las comunidades y mercados a los que dan servicio?
4a. Gestión de partners y proveedores para obtener un beneficio sostenible
¿Se segmentan a los partners y proveedores, de acuerdo con la estrategia de la organización?, y adoptan las políticas y procesos adecuados para trabajar juntos eficazmente.
¿Se adoptan las políticas y procesos adecuados para trabajar conjuntamente con los partners y proveedores?
¿Se favorecen y establecen relaciones sostenibles con partners y proveedores basadas en la confianza, respeto y transparencia mutuos?
¿Se asegura que los partners y proveedores operen de acuerdo con las estrategias y valores de la organización?
¿Se establecen redes adecuadas para identificar oportunidades potenciales de alianza que aumenten las capacidades de la empresa para generar valor adicional para los grupos de interés?
¿Se trabaja con los partners para lograr beneficios mutuos y mayor valor para sus respectivos grupos de interés, apoyándose mutuamente con experiencias, recursos y conocimientos?
¿Se evalúa, revisa y mejora la gestión de la relación con los partners?
4b. Gestión de los recursos económico-financieros para asegurar un éxito sostenido.
¿Están implantadas estrategias, políticas y procesos económico-financieros para apoyar la estrategia general de la organización?

¿Están implantadas estrategias, políticas y procesos económico-financieros que permiten asegurar la resistencia y flexibilidad financiera de la organización?
¿Existen procesos de planificación, control, información y revisión económica y financiera que permiten optimizar el uso de recursos?
¿Se asignan recursos según las necesidades a largo plazo y no sólo la rentabilidad a corto?
Cuando la competitividad es relevante, ¿se asignan recursos para que la organización sea y se mantenga competitiva?
Existen procesos económico-financieros de gobierno, adaptados a todos los niveles adecuados de la organización?
¿Se revisa y mejora la gestión de los recursos económicos y financieros?
4c. Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales
¿Se implantan estrategias, políticas y procesos para la gestión sostenible de edificios, equipos y materiales desde el punto de vista financiero y ambiental?
¿Se optimiza el uso y se gestiona eficazmente el ciclo de vida y la seguridad física de sus activos tangibles, incluidos los edificios, equipos y materiales?
¿Se dispone de un plan de mantenimiento preventivo y de utilización adecuada de los recursos tales como edificios, materiales y equipos?
¿Se mide y optimiza el impacto de operaciones, servicios y ciclo de vida de productos sobre la salud pública, la seguridad y el medio ambiente?
¿Se minimiza el impacto ambiental a nivel local y global, incluido el establecimiento de objetivos ambiciosos que cumplan y superen las normas y requisitos legales?
¿Se optimizan los inventarios y rotación del material?
¿Existen planes concretos para reducir los consumos de materias primas, energía, etc.?
¿Se conservan y reciclan los recursos no renovables y se minimizan los desperdicios?
¿Se utilizan mecanismos para medir, revisar y mejorar la gestión de los activos?
4d. Gestión de la tecnología para hacer realidad la estrategia
¿Se identifican las necesidades tecnológicas en función de la estrategia de la organización?
¿Se gestiona una cartera tecnológica que apoya la estrategia general de la empresa?
¿Se evalúa y se desarrolla una cartera tecnológica para mejorar la agilidad de procesos, proyectos y la propia organización?
¿Se implica a los grupos de interés relevantes en el desarrollo y despliegue de nuevas tecnologías para maximizar los beneficios generados?
¿Se identifica y evalúa las tecnologías alternativas y emergentes desde la óptica de su impacto tanto sobre el rendimiento y capacidades de la organización, como sobre el medio ambiente?
¿Se utiliza la tecnología para apoyar la cultura de creatividad e innovación?
4e. Gestión de la información y el conocimiento para apoyar una eficaz toma de decisiones y construir las capacidades de la organización
¿Se ha establecido un Plan de Sistemas de Información en apoyo de la estrategia de la organización?
¿Existen procesos que permiten a los líderes disponer de una información precisa y suficiente que les sirva de apoyo para tomar decisiones de forma oportuna?
¿Existen procesos que permiten transformar los datos en información y, cuando conviene, en conocimiento que puede ser compartidos y utilizados eficazmente?
¿Se desarrollan iniciativas para implicar a grupos de interés relevantes y utilizan su conocimiento colectivo en la generación de ideas e innovación?
¿Se facilitan y supervisan el acceso adecuado a la información y el conocimiento relevantes para las personas de la organización y los usuarios externos?
¿Se garantiza la protección de la propiedad intelectual de la organización y la seguridad de la información y el conocimiento?
¿Se Establecen y gestionan redes de aprendizaje y colaboración para identificar oportunidades de creatividad, innovación y mejora?
¿Se hacen realidad las ideas en plazos de tiempo que maximizan las ventajas a obtener?

¿La información disponible se utiliza para mejorar y optimizar los sistemas de gestión, de forma creativa e innovadora?
¿Se evalúa y mejora de alguna manera la efectividad de la de gestión de la información y del conocimiento?
5a. Los Procesos se diseñan y gestionan a fin de optimizar el valor para los grupos de interés.
¿Se han diseñado los procesos de la organización, y en especial los clave que contribuyen a la consecución de estrategia y planificación?
¿Se gestionan sus procesos de principio a fin, incluyendo aquellos procesos que exceden los límites de la organización?
¿Se emplean los mapas de procesos o técnicas similares para analizar y representar el esquema de procesos de la organización?
¿Se establecen propietarios y se aseguran de que los propietarios de proceso comprenden cuál es su función y responsabilidad en el desarrollo, mantenimiento y mejora de los procesos?
¿Se han identificado los grupos de interés que se ven afectados por los procesos clave?
¿Se aplican sistemas normalizados de gestión de la calidad tales como sistemas de calidad (ISO 9000), sistemas de gestión medioambiental o sistemas de gestión de riesgos laborales?
¿Se utilizan indicadores de rendimiento y de medidas de resultados para la revisión de la eficiencia y la eficacia de los procesos clave y de su contribución a los objetivos estratégicos ?
¿Se utilizan datos sobre el rendimiento y las capacidades actuales de sus procesos, así como indicadores de referencia adecuados, para impulsar la creatividad, innovación y mejora ?
5b. Los Productos y Servicios se desarrollan para dar un valor óptimo a los clientes.
¿Existen mecanismos y procedimientos para por innovar y crear valor en los productos y servicios para los clientes?
¿Se implican a los clientes y otros grupos de interés en el desarrollo de nuevos e innovadores productos, servicios y experiencias?
¿Se utilizan la investigación de mercado, las encuestas de clientes y otras formas de información para anticipar e identificar mejoras destinadas a fortalecer la cartera de productos y servicios?
¿Se desarrollan una cartera de productos y servicios de acuerdo con las necesidades en continuo cambio de sus clientes actuales y potenciales?
¿Se diseña una cartera de productos y servicios y gestionan activamente todo el ciclo de vida de los productos de manera responsable?
5c Los Productos y Servicios se promocionan y ponen en el mercado eficazmente .
¿Se sabe quiénes son los distintos grupos de clientes, tanto los que ya existen como los potenciales?
¿Se anticipan las distintas necesidades y expectativas de los distintos grupos de clientes?
¿Se transforman las necesidades, expectativas y los potenciales requisitos en propuestas de valor atractivas y sostenibles para clientes actuales y potenciales ?
¿Se ha definido una propuesta de valor clara y los aspectos diferenciadores que otorgan a la empresa ventajas competitivas?
¿Se han definido claramente los canales de distribución teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los clientes?
¿Se desarrollan estrategias de marketing para promocionar sus productos y servicios entre los clientes y grupos de usuarios a los que se dirigen?
5d Los Productos y Servicios se producen, distribuyen y gestionan.
¿Existen procedimientos que describen como debe llevarse a cabo la producción de los productos y la prestación de todos los servicios que proporciona la organización?
¿Se producen y distribuyen productos y servicios que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de los clientes de acuerdo con la propuesta de valor que oferta la organización?
¿Se desarrollan una cadena de valor eficaz y eficiente para garantizar que pueden hacer realidad su propuesta de valor de forma coherente?
¿Las personas disponen de los recursos, competencias y grado de delegación necesarios para que la experiencia del cliente sea máxima?
¿Se comparan el rendimiento de la empresa con referencias relevantes y aprenden de sus puntos fuertes y oportunidades de mejora para maximizar el valor generado para los clientes?
¿Se gestionan los productos y servicios a lo largo de todo su ciclo de vida considerando cualquier impacto en la salud pública, la seguridad y el medio ambiente y teniendo en cuenta la reutilización y el reciclado cuando sea conveniente?

5e Las relaciones con los clientes se gestionan y mejoran
¿Existe una estrategia establecida de gestión de relaciones con los clientes?
¿Se segmentan los clientes con arreglo a la estrategia de la organización y adoptan las políticas y procesos adecuados para gestionar eficazmente la relación?
¿Se determinan y satisfacen los requisitos de los clientes en cuanto a los contactos habituales y a largo plazo con la organización?
¿Se realizan encuestas de satisfacción a los clientes?
¿Se establece y se mantiene un diálogo con los clientes basado en la franqueza y transparencia?
¿Se implica la organización activamente con los clientes para atender sus quejas y reclamaciones?
¿Existen mecanismos para medir la efectividad de la atención y servicio al cliente?
¿Se aseguran de que los clientes conocen claramente cuál es su responsabilidad con relación al uso de los productos y servicios?
¿Se supervisan y revisan continuamente las experiencias y percepciones de sus clientes y se aseguran de que los procesos están alineados para responder de manera adecuada a cualquier información que éstos les remitan?
6a Medidas de Percepción del cliente
¿Se identifica y revisa de forma sistemática cuáles son aquellos aspectos más valorados por sus clientes y que inciden directamente en su nivel de satisfacción?
¿Los procesos e indicadores que miden las percepciones de los clientes permiten disponer de información clara sobre qué opinan los clientes sobre la eficacia del despliegue y los resultados de la estrategia de clientes, sus políticas de apoyo y sus procesos?
¿Se utilizan medidas de percepción de clientes, basados en sus necesidades y expectativas, para determinar el éxito del despliegue de la estrategia de la organización y de sus políticas de apoyo?
¿Se obtiene información directa y periódica relativa a la percepción que tienen los clientes respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción?
¿Se establecen objetivos claros para los indicadores de percepción de los clientes basándose en sus necesidades y expectativas y de acuerdo con la estrategia escogida?
Los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tienen los clientes respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción, ¿cumplen los objetivos marcados para cada período y frecuentemente los superan?
¿Se entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que los resultados de los indicadores de percepción de los clientes pueden tener sobre otros indicadores y otros resultados relacionados?
La tendencia de los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tienen los clientes respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción, ¿muestra una evolución positiva?
¿Se recogen y comparan, de forma periódica y sistemática, los datos más relevantes correspondientes a los niveles de percepción de la satisfacción de los clientes de la competencia/sector y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos.
¿Los resultados obtenidos en los indicadores de la percepción de los clientes permiten tener confianza en el rendimiento de la organización y en los resultados futuros y los responsables se basan para ello en que comprenden las relaciones causa-efecto que existen?
La tendencia de los resultados de los indicadores de percepción de los clientes relativos a su nivel de satisfacción, ¿muestran una correlación y son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas?
¿Se segmentan los resultados de los indicadores de percepción de los clientes para comprender la experiencia, necesidades y expectativas de grupos de clientes específicos?
6b Indicadores de rendimiento en los clientes
¿La organización utiliza indicadores de rendimiento de sus clientes para supervisar, entender, predecir y mejorar su rendimiento y predecir su impacto sobre las percepciones de sus clientes?
¿Los indicadores de rendimiento en los clientes proporcionan una idea clara del despliegue y el impacto de la estrategia de clientes, sus políticas de apoyo y sus procesos?
¿Se utilizan indicadores de rendimiento de clientes, basados en sus necesidades y expectativas, para determinar el éxito del despliegue de la estrategia de la organización y de sus políticas de apoyo?
¿Se establecen objetivos claros para los indicadores de rendimiento en los clientes que guardan relación con sus clientes basándose en sus necesidades y expectativas y de acuerdo con la estrategia escogida?
Los resultados de los indicadores de rendimiento en los clientes, ¿cumplen los objetivos marcados para cada período y frecuentemente los superan?

<p>¿Se entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que los indicadores de rendimiento en los clientes pueden tener sobre otros indicadores y los resultados relacionados?</p>
<p>La tendencia de los resultados de los indicadores relativos al rendimiento de la organización en los clientes respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción, ¿muestra una evolución positiva?</p>
<p>¿Se recogen y comparan, de forma periódica y sistemática, los datos más relevantes correspondientes a los niveles de los indicadores de rendimiento en los clientes de la competencia/sector y donde fuere relevante, se utilizan estos datos para establecer objetivos?</p>
<p>¿Los resultados en los indicadores de rendimiento en los clientes obtenidos permiten tener confianza en el rendimiento de la organización y en los resultados futuros y los responsables se basan para ello en que comprenden las relaciones causa-efecto que existen?</p>
<p>La tendencia de los resultados de los indicadores de rendimiento en los clientes, ¿muestran una correlación y son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas?</p>
<p>¿Se segmentan los resultados de los indicadores de rendimiento en los clientes para comprender la experiencia, necesidades y expectativas de grupos de clientes específicos?</p>
<p>7a Medidas de percepción en las personas</p>
<p>¿Se identifica y revisa de forma sistemática cuáles son aquellos aspectos más valorados por las personas de la organización y que inciden directamente en su nivel de satisfacción?</p>
<p>¿Los procesos e indicadores que miden las percepciones de las personas de la organización permiten disponer de información clara sobre qué opinan sobre la eficacia del despliegue y los resultados de la estrategia de recursos humanos, sus políticas de apoyo y sus procesos?</p>
<p>¿Se utilizan medidas de percepción de las personas de la organización, basados en sus necesidades y expectativas, para determinar el éxito del despliegue de la estrategia de la organización y de sus políticas de apoyo?</p>
<p>¿Se obtiene información directa y periódica relativa a la percepción que tienen las personas de la organización respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción?</p>
<p>¿Se establecen objetivos claros para los indicadores de percepción de las personas de la organización basándose en sus necesidades y expectativas y de acuerdo con la estrategia de recursos humanos?</p>
<p>Los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tienen las personas de la organización respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción, ¿cumplen los objetivos marcados para cada período y frecuentemente los superan?</p>
<p>¿Se entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que los resultados de los indicadores de percepción de las personas de la organización pueden tener sobre otros indicadores y otros resultados relacionados?</p>
<p>La tendencia de los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tienen las personas de la organización respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción, ¿muestra una evolución positiva?</p>
<p>¿Se recogen y comparan, de forma periódica y sistemática, los datos más relevantes correspondientes a los niveles de percepción de la satisfacción del personal que trabaja en la competencia/sector y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos?</p>
<p>¿Los resultados obtenidos en los indicadores de la percepción de las personas de la organización permiten tener confianza en el rendimiento de la organización y en los resultados futuros y los responsables se basan para ello en que comprenden las relaciones causa-efecto que existen?</p>
<p>La tendencia de los resultados de los indicadores de percepción de las personas de la organización relativos a su nivel de satisfacción, ¿muestran una correlación y son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas?</p>
<p>¿Se segmentan los resultados de los indicadores de percepción de las personas de la organización para comprender la experiencia, necesidades y expectativas de grupos de clientes específicos?</p>
<p>7b Indicadores de rendimiento en las personas</p>
<p>¿La organización utiliza indicadores de rendimiento de su personal para supervisar, entender, predecir y mejorar su rendimiento y predecir su impacto sobre su satisfacción y sus percepciones?</p>
<p>¿Los indicadores de rendimiento en las personas de la organización proporcionan una idea clara del despliegue y el impacto de la estrategia de recursos humanos, sus políticas de apoyo y sus procesos?</p>
<p>¿Se utilizan indicadores de rendimiento del personal de la organización, basados en sus necesidades y expectativas, para determinar el éxito del despliegue de la estrategia de recursos humanos y de sus políticas de apoyo?</p>
<p>¿Se establecen objetivos claros para los indicadores de rendimiento en las personas de la organización que guardan relación con sus necesidades y expectativas y de acuerdo con la estrategia?</p>
<p>Los resultados de los indicadores de rendimiento en las personas de la organización, ¿cumplen los objetivos marcados para cada período y frecuentemente los superan?</p>

<p>¿Se entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que los indicadores de rendimiento en las personas de la organización pueden tener sobre otros indicadores y los resultados relacionados?</p>
<p>La tendencia de los resultados de los indicadores relativos al rendimiento de la organización en su personal respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción, ¿muestra una evolución positiva?</p>
<p>¿Se recogen y comparan, de forma periódica y sistemática, los datos más relevantes correspondientes a los niveles de los indicadores de rendimiento en el personal de la competencia/sector y donde fuere relevante, se utilizan estos datos para establecer objetivos?</p>
<p>¿Los resultados en los indicadores de rendimiento en las personas de la organización permiten tener confianza en el rendimiento de la organización y en los resultados futuros y los responsables se basan para ello en que comprenden las relaciones causa-efecto que existen?</p>
<p>La tendencia de los resultados de los indicadores de rendimiento en las personas de la organización, ¿muestran una correlación y son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas?</p>
<p>¿Se segmentan los resultados de los indicadores de rendimiento en las personas de la organización para comprender la experiencia, necesidades y expectativas de grupos de clientes específicos?</p>
<p>8a Medidas de percepción en la sociedad</p>
<p>¿Se identifica y revisa de forma sistemática cuáles son aquellos aspectos más valorados por los grupos de interés relevantes de la sociedad y que inciden directamente en su nivel de satisfacción?</p>
<p>¿Los procesos e indicadores que miden las percepciones de los grupos de interés relevantes de la sociedad permiten disponer de información clara sobre qué opinan sobre la eficacia del despliegue y los resultados de la estrategia de la organización, sus políticas de apoyo y sus procesos?</p>
<p>¿Se utilizan medidas de percepción de los grupos de interés relevantes de la sociedad, basados en sus necesidades y expectativas, para determinar el éxito del despliegue de la estrategia de la organización y de sus políticas de apoyo?</p>
<p>¿Se obtiene información directa y periódica relativa a la percepción de los grupos de interés relevantes de la sociedad respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción?</p>
<p>¿Se establecen objetivos claros para los indicadores de percepción de los grupos de interés relevantes de la sociedad basándose en sus necesidades y expectativas y de acuerdo con la estrategia de la organización?</p>
<p>Los resultados de los indicadores relativos a la percepción de los grupos de interés relevantes de la sociedad respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción, ¿cumplen los objetivos marcados para cada período y frecuentemente los superan?</p>
<p>¿Se entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que los resultados de los indicadores de percepción de los grupos de interés relevantes de la sociedad pueden tener sobre otros indicadores y otros resultados relacionados?</p>
<p>La tendencia de los resultados de los indicadores relativos a la percepción de los grupos de interés relevantes de la sociedad respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción, ¿muestra una evolución positiva?</p>
<p>¿Se recogen y comparan, de forma periódica y sistemática, los datos más relevantes correspondientes a los niveles de percepción de la satisfacción de los grupos de interés relevantes de la sociedad de la competencia/sector y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos?</p>
<p>¿Los resultados obtenidos en los indicadores de la percepción de los grupos de interés relevantes de la sociedad permiten tener confianza en el rendimiento de la organización y en los resultados futuros y los responsables se basan para ello en que comprenden las relaciones causa-efecto que existen?</p>
<p>La tendencia de los resultados de los indicadores de percepción de los grupos de interés relevantes de la sociedad relativos a su nivel de satisfacción, ¿muestran una correlación y son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas?</p>
<p>¿Se segmentan los resultados de los indicadores de percepción de los grupos de interés relevantes de la sociedad para comprender la experiencia, necesidades y expectativas de grupos de clientes específicos?</p>
<p>8b Indicadores de rendimiento en la sociedad</p>
<p>¿La organización utiliza indicadores de rendimiento de los grupos de interés relevantes de la sociedad para supervisar, entender, predecir y mejorar su rendimiento y predecir su impacto sobre su satisfacción y sus percepciones?</p>
<p>¿Los indicadores de rendimiento en los grupos de interés relevantes de la sociedad proporcionan una idea clara del despliegue y el impacto de la estrategia de la organización, sus políticas de apoyo y sus procesos?</p>
<p>¿Se utilizan indicadores de rendimiento de los grupos de interés relevantes de la sociedad, basados en sus necesidades y expectativas, para determinar el éxito del despliegue de la estrategia de la organización y de sus políticas de apoyo?</p>
<p>¿Se establecen objetivos claros para los indicadores de rendimiento en los grupos de interés relevantes de la sociedad que guardan relación con sus necesidades y expectativas y de acuerdo con la estrategia?</p>

Los resultados de los indicadores de rendimiento en los grupos de interés relevantes de la sociedad, ¿cumplen los objetivos marcados para cada período y frecuentemente los superan?
¿Se entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que los indicadores de rendimiento en los grupos de interés relevantes de la sociedad pueden tener sobre otros indicadores y los resultados relacionados?
La tendencia de los resultados de los indicadores relativos al rendimiento de la organización en los grupos de interés relevantes de la sociedad respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción, ¿muestra una evolución positiva?
¿Se recogen y comparan, de forma periódica y sistemática, los datos más relevantes correspondientes a los niveles de los indicadores de rendimiento en los grupos de interés relevantes de la sociedad de la competencia/sector y donde fuere relevante, se utilizan estos datos para establecer objetivos?
¿Los resultados en los indicadores de rendimiento en los grupos de interés relevantes de la sociedad permiten tener confianza en el rendimiento de la organización y en los resultados futuros y los responsables se basan para ello en que comprenden las relaciones causa-efecto que existen?
La tendencia de los resultados de los indicadores de rendimiento en los grupos de interés relevantes de la sociedad, ¿muestran una correlación y son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas?
¿Se segmentan los resultados de los indicadores de rendimiento en los grupos de interés relevantes de la sociedad para comprender la experiencia, necesidades y expectativas de grupos de clientes específicos?
9a. Resultados Clave de la Actividad
¿Se utilizan indicadores de resultados clave económico-financieros (gestión del presupuesto,...) que demuestran el éxito alcanzado en la implantación de la estrategia de la organización?
¿Se utilizan indicadores de resultados clave no económicos (resultados procesos clave, volumen de ventas,...) que demuestran el éxito alcanzado en la implantación de la estrategia de la organización?
¿Los indicadores, medidas y objetivos relevantes que se utilizan en la empresa se definen y acuerdan con los grupos de interés que aportan la financiación?
¿Se utilizan indicadores de percepción de los grupos de interés que aportan la financiación?
¿Se establecen objetivos claros para los resultados clave basándose en las necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan la financiación y de acuerdo con la estrategia de la organización?
¿Se segmentan los resultados clave para comprender el rendimiento de áreas específicas de la organización y la experiencia, necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan la financiación?
¿Los indicadores clave demuestran resultados positivos o sostenidos durante al menos 3 años?
¿Los responsables de la organización entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que los resultados clave pueden tener sobre otros indicadores de rendimiento y resultados relacionados?
¿Los resultados de los indicadores clave de la organización proporcionan confianza en su rendimiento y en los resultados futuros y los responsables de la organización se basan para ello en comprender las relaciones causa-efecto que existen?
¿Se interpretan la comparación de los resultados clave con los de otras organizaciones similares y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos?
9b. Indicadores Clave de Rendimiento de la Actividad
¿Se utilizan indicadores de resultados clave económico-financieros que miden el rendimiento operativo de la organización (gasto económico financiero, costes de proyectos,...)
¿Se utilizan indicadores de resultados clave no económicos que miden el rendimiento operativo de la organización (tecnología, información, partners, proveedores,...)
¿Se establecen objetivos claros para los indicadores clave de rendimiento operativo de acuerdo con la estrategia de la organización?
¿Se segmentan los indicadores clave de rendimiento operativo para comprender el rendimiento de áreas específicas de la organización?
¿Los indicadores clave de rendimiento operativo demuestran resultados positivos o sostenidos durante al menos 3 años?
¿Los responsables de la organización entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que los indicadores clave de rendimiento operativo pueden tener sobre otros indicadores de rendimiento y resultados relacionados?
¿Los resultados los indicadores clave de rendimiento operativo de la organización proporcionan confianza en su rendimiento y en los resultados futuros y los responsables de la organización se basan para ello en comprender las relaciones causa-efecto que existen?
¿Se interpretan la comparación los indicadores clave de rendimiento operativo con los de otras organizaciones similares y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos?

ANEXO II. TABLAS RESULTADOS MEDIAS. SUBCRITERIOS

CRITERIO 1	
media c1a	4,01
media c1b	2,92
media c1c	3,01
media c1d	2,23
media c1e	1,58
Media c1	2,75

CRITERIO 2	
media c2a	3,29
media c2b	3,23
media c2c	3,19
media c2d	3,47
Media c2	3,29

CRITERIO 3	
media c3a	3,77
media c3b	4,24
media c3c	3,85
media c3d	4,25
media c3e	3,70
Media c3	3,96

CRITERIO 4	
media c4a	3,70
media c4b	3,60
media c4c	2,29
media c4d	2,00
media c4e	3,68
Media c4	3,05

CRITERIO 5	
media c5a	4,15
media c5b	3,62
media c5c	3,32
media c5d	3,50
media c5e	3,56
Media c5	3,63

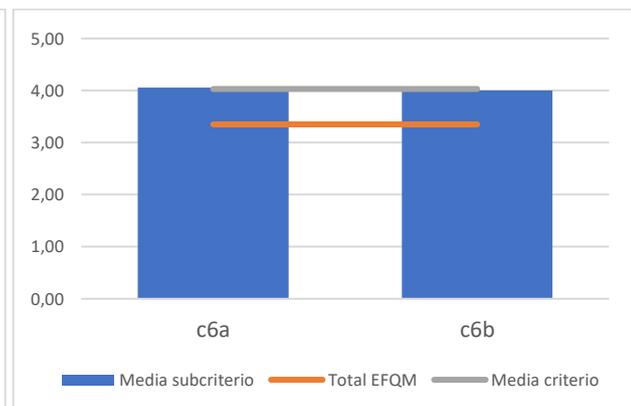
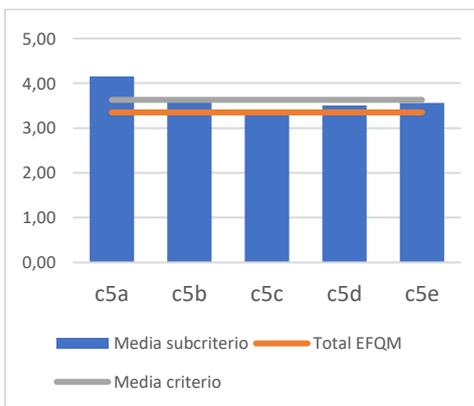
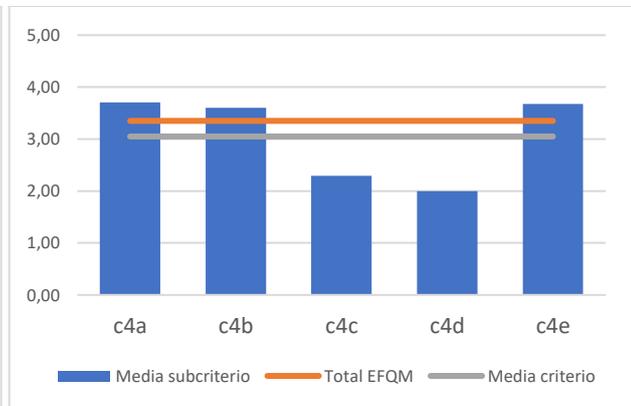
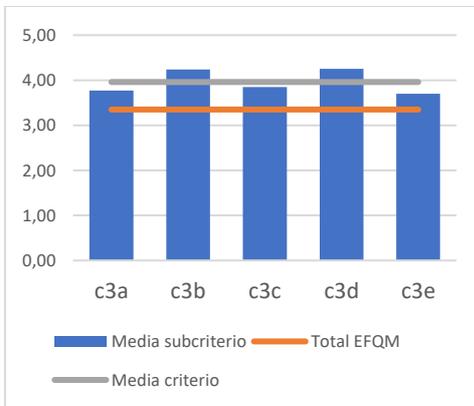
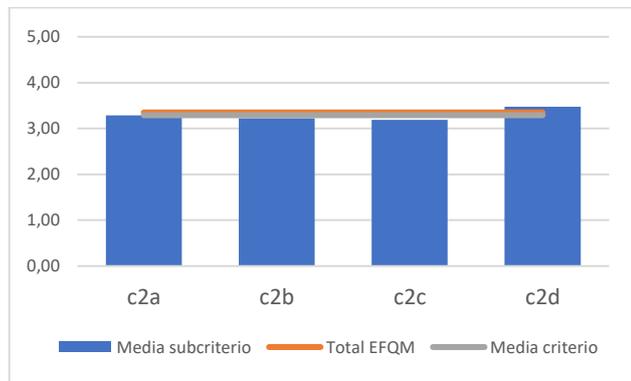
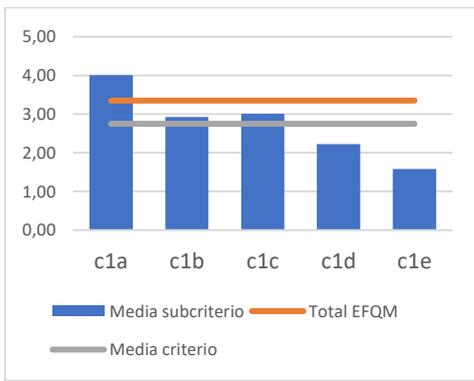
CRITERIO 6	
media c6a	4,06
media c6b	4,00
Media c6	4,03

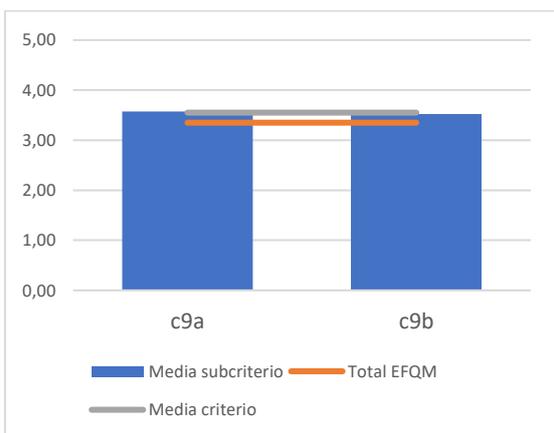
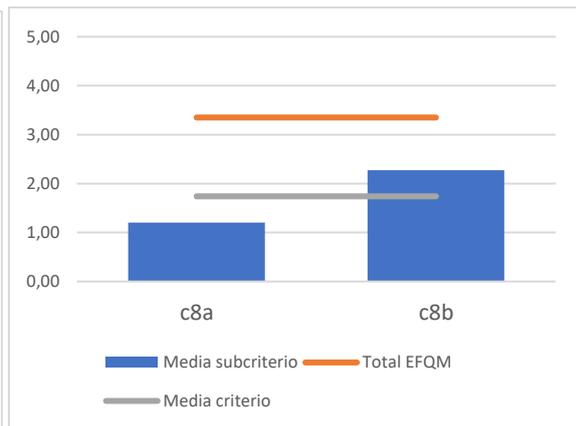
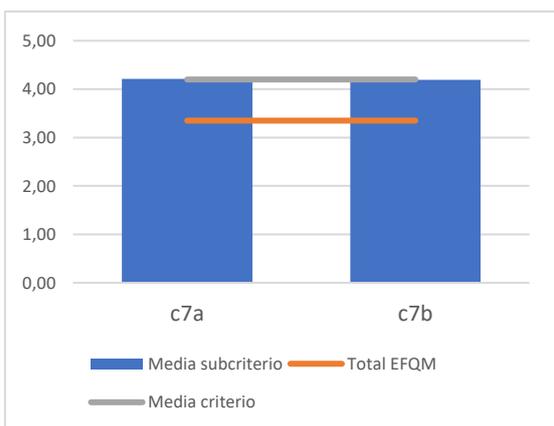
CRITERIO 7	
media c7a	4,21
media c7b	4,19
Media c7	4,20

CRITERIO 8	
media c8a	1,20
media c8b	2,28
Media c8	1,74

CRITERIO 9	
media c9a	3,57
media c9b	3,52
Media c9	3,55

ANEXO III. GRÁFICOS SUBCRITERIOS





ANEXO IV. TABLAS RESULTADOS PORCENTAJE DE DESCONOCIMIENTO. SUBCRITERIOS

CRITERIO 1	
% medio c1a	1,19
% medio c1b	15,87
% medio c1c	13,49
% medio c1d	2,72
% medio c1e	20,41
% Medio c1	10,74

CRITERIO 2	
% medio c2a	47,62
%medio c2b	47,62
% medio c2c	33,33
% medio c2d	3,40
% Medio c2	32,99

CRITERIO 3	
% medio c3a	12,50
% medio c3b	0,00
% medio c3c	0,00
% medio c3d	1,90
% medio c3e	0,00
% Medio c3	2,88

CRITERIO 4	
% medio c4a	47,62
% medio c4b	47,62
% medio c4c	11,64
% medio c4d	33,33
% medio c4e	33,33
% Medio c4	34,71

CRITERIO 5	
% medio c5a	3,57
% medio c5b	0,00
% medio c5c	0,00
% medio c5d	0,79
% medio c5e	4,76
% Medio c5	1,82

CRITERIO 6	
% medio c6a	1,19
% medio c6b	1,73
% Medio c6	1,46

CRITERIO 7	
% medio c7a	0,00
% medio c7b	0,00
% Medio c7	0,00

CRITERIO 8	
% medio c8a	33,33
% medio c8b	21,65
% Medio c8	27,49

CRITERIO 9	
% medio c9a	18,10
% medio c9b	16,67
% Medio c9	17,38

ANEXO V. GRÁFICOS PORCENTAJE DE DESCONOCIMIENTO SUBCRITERIOS

