



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA

ESCOLA TÈCNICA SUPERIOR  
D'ENGINYERIA AGRONÒMICA  
I DEL MEDI NATURAL

TRABAJO FIN DE GRADO  
Grado en Ciencia y Tecnología de los Alimentos

# **Evaluación del sistema de gestión de una empresa del sector vitivinícola mediante el modelo EFQM de excelencia**

**AUTOR: FELIU BLASCO, JORGE**

**TUTOR: JABALOYES VIVAS, JOSE MANUEL**

**Convocatoria 4<sup>a</sup>  
Valencia, Marzo de 2019**



**Título:** EVALUACION DEL SISTEMA DE GESTION DE UNA EMPRESA DEL SECTOR VITIVINICOLA MEDIANTE EL **MODELO EFQM DE EXCELENCIA**.

**Resumen:**

El presente proyecto tiene como objetivo analizar el sistema de gestión de calidad de una empresa vitivinícola mediante el modelo EFQM de excelencia. El realizar este análisis nos permite realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa, extraer los puntos fuertes, así como los puntos débiles, los cuales están divididos en diferentes criterios. Con esto se pretende dar a la empresa una visión mas global de donde se encuentra respecto a la excelencia.

The objective of this project is to analyze the quality management system of a wine company using the EFQM model of excellence. The realization of this analysis allows us to make a diagnosis of the current situation of the company, extract the strong points, as well as the weak points, which are divided into different criteria. This is intended to give the company a more global vision of where it stands respect to excellence.

**Palabras clave:** Calidad, Sistema de Gestión de Calidad, Modelos de Calidad, Modelo EFQM, Excelencia, Sector Vitivinícola.

**Key words:** Quality, Quality Management System, Quality Models, EFQM Model, Excellence, Viticulture Sector.

**Autora:** FELIU BLASCO, JORGE

**Tutor:** JABALOYES VIVAS, JOSE MANUEL

**Fecha:** Valencia, Enero 2019



# ÍNDICE

## MEMORIA

<b>CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1. La Calidad</b> .....	<b>1</b>
<b>1.2. Evolución de la Gestión de la Calidad</b> .....	<b>2</b>
<b>1.3. La Gestión de la Calidad Total</b> .....	<b>4</b>
<b>1.4. Modelos de Gestión de la Calidad Total</b> .....	<b>5</b>
<b>CAPÍTULO 2. OBJETIVOS DEL TRABAJO FINAL DE GRADO</b> .....	<b>6</b>
<b>2.1. Objeto del Trabajo</b> .....	<b>6</b>
<b>2.2. Objetivos y Justificación</b> .....	<b>6</b>
<b>CAPÍTULO 3. ANTECEDENTES</b> .....	<b>7</b>
<b>3.1 El Modelo EFQM</b> .....	<b>7</b>
3.1.1. Conceptos Fundamentales de la Excelencia.....	9
3.1.2. Criterios del Modelo EFQM.....	11
3.1.3. Esquema lógico REDER.....	14
3.1.4. Proceso de autoevaluación.....	15
<b>CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA</b> .....	<b>17</b>
<b>4.1. Formación y Sensibilización</b> .....	<b>19</b>
<b>4.2. Trabajo de Campo</b> .....	<b>19</b>
<b>4.3. Análisis de Datos y Presentación de Resultados</b> .....	<b>20</b>
4.3.1. Principales resultados obtenidos.....	20
4.3.1.1. Resultados por criterios y subcriterios del modelo EFQM.....	20
4.3.1.2. Resultados del nivel de conocimiento por criterio y subcriterios.....	26
<b>4.4. Procesos de Identificación de Áreas de Mejora y Puntos Fuertes</b> .....	<b>30</b>
4.4.1. Identificación de áreas de mejora y puntos fuertes en función del nivel de conocimiento 30	
4.4.1.1. Identificación de áreas de mejora en función del nivel de conocimiento en el Criterio 1: Liderazgo.....	31
4.4.1.2. Identificación de áreas de mejora en función del nivel de conocimiento en el Criterio 2: Estrategia.....	32
4.4.1.3. Identificación de áreas de mejora en función del nivel de conocimiento en el Criterio 4: Alianzas y Recursos.....	33
4.4.2. Identificación de áreas de mejora y puntos fuertes en función de las medias obtenidas. Comparativa interna.....	33
4.4.2.1. Identificación de áreas de mejora en función de las medias obtenidas en el Criterio 4: Alianzas y Recursos.....	34
4.4.2.2. Identificación de áreas de mejora en función de las medias obtenidas en el Criterio 6: Resultados en los Clientes.....	36
4.4.2.3. Identificación de áreas de mejora en función de las medias obtenidas en el Criterio 7: Resultados en las Personas.....	36
4.4.2.4. Identificación de áreas de mejora en función de las medias obtenidas en el Criterio 8: Resultados en la Sociedad.....	37
4.4.2.5. Identificación de puntos fuertes en función de las medias obtenidas en el Criterio 2: Estrategia.....	38
4.4.2.6. Identificación de puntos fuertes en función de las medias obtenidas en el Criterio 3: Resultados en las Personas.....	39



4.4.2.7 Identificación de puntos fuertes en función de las medias obtenidas en el Criterio 5: Procesos, Productos y Servicios.....	40
<b>CAPÍTULO 5. PRESUPUESTO .....</b>	<b>41</b>
<b>CAPÍTULO 6. RESULTADOS Y CONCLUSIONES.....</b>	<b>41</b>
<b>CAPÍTULO 7. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>43</b>
<b>CAPÍTULO 8. ANEXO 1. Cuestionario de Autoevaluación.....</b>	<b>44</b>

**FIGURAS**

Fig. 1. Evolución de la gestión de la calidad.....	3
Fig. 2. Sello de Excelencia Europea.....	8
Fig. 3. Sellos de Excelencia Europea .....	8
Fig. 4. Criterios del Modelo EFQM.....	9
Fig. 5. Estructura Criterios Modelo EFQM.....	11
Fig. 6. REDER.....	14
Fig. 7. Metodologías para llevar a cabo la autoevaluación.....	16
Fig. 8. Ciclo PDCA.....	17
Fig. 9. Fases del proyecto.....	18
Fig. 11. Representación de la puntuación alcanzada según la EFQM.....	26

**TABLAS**

TABLA 1. Planificación del proyecto .....	18
TABLA 2. Medias por Criterios.....	21
TABLA 3. Medias Criterio 1 y sus subcriterios .....	21
TABLA 4. Medias Criterio 2 y sus subcriterios .....	22
TABLA 5. Medias Criterio 3 y sus subcriterios .....	22
TABLA 6. Medias Criterio 4 y sus subcriterios.....	22
TABLA 7. Medias Criterio 5 y sus subcriterios .....	23
TABLA 8. Medias Criterio 6 y sus subcriterios .....	23
TABLA 9. Medias Criterio 7 y sus subcriterios .....	23
TABLA 10. Medias Criterio 8 y sus subcriterios .....	24
TABLA 11. Medias Criterio 9 y sus subcriterios .....	24
TABLA 12. Puntuación según la EFQM.....	25
TABLA 13. % medios de Desconocimiento por Criterios.....	26
TABLA 14. % medios de Desconocimiento Criterio 1 y sus subcriterios.....	27
TABLA 15. % medios de Desconocimiento Criterio 2 y sus subcriterios.....	27
TABLA 16. % medios de Desconocimiento Criterio 3 y sus subcriterios.....	28
TABLA 17. % medios de Desconocimiento Criterio 4 y sus subcriterios.....	28
TABLA 18. % medios de Desconocimiento Criterio 5 y sus subcriterios.....	28



TABLA 19. % medios de Desconocimiento Criterio 6 y sus subcriterios.....	29
TABLA 20. % medios de Desconocimiento Criterio 7 y sus subcriterios.....	29
TABLA 21. % medios de Desconocimiento Criterio 8 y sus subcriterios.....	29
TABLA 22. % medios de Desconocimiento Criterio 9 y sus subcriterios.....	30
TABLA 23. Resultados obtenidos por nivel de desconocimiento.....	31
TABLA 24. Nivel de desconocimiento Criterio 1. ....	31
TABLA 25. Nivel de desconocimiento Criterio 2. ....	32
TABLA 26. Nivel de desconocimiento Criterio 4. ....	33
TABLA 27. Resultados obtenidos por comparativa interna .....	34
TABLA 28. Comparativa interna Criterio 4.....	34
TABLA 29. Comparativa interna Criterio 6.....	36
TABLA 30. Comparativa interna Criterio 7.....	36
TABLA 31. Comparativa interna Criterio 8.....	37
TABLA 32. Comparativa interna Criterio 2.....	38
TABLA 33. Comparativa interna Criterio 3.....	39
TABLA 34. Comparativa interna Criterio 5.....	40
TABLA 35. Presupuesto .....	41

# CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1. La Calidad

La enorme competitividad que existe hoy en día entre todo tipo de empresas provoca que exista una gran inversión en promover la calidad e implantar modelos que funcionen en estas organizaciones. La ingente cantidad de información que los consumidores reciben sobre temas relacionados con la calidad fuerza a que estos se vuelvan cada vez mas y mas exigentes. Por ello, el éxito o el fracaso de una organización se ve fuertemente ligado a un factor tan decisivo como lo es la calidad.

En la actualidad se hace cada vez mas frecuente el uso de la palabra calidad para la descripción de muchos procesos, productos o servicios llegando a abusar del término hasta tal punto que, a veces, nos hace incluso confundir su significado. La definición del término "calidad" no resulta una tarea sencilla, esto se debe a que esta puede considerarse un termino un tanto subjetivo y, por lo tanto, su significado variará según la percepción de cada individuo. Una de las definiciones mas prestigiosas es la que se presenta a continuación.

**"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

La calidad puede definirse como un conjunto de características y propiedades que determinan la valoración final del producto. Si analizamos la última parte de la definición anterior, "su aptitud para satisfacer unas necesidades expresadas o implícitas" hace referencia a que no existe el mejor producto en términos absolutos, ya que dependerá del uso que vaya a hacerse del mismo.

La calidad ha de comenzar durante el diseño del producto, de forma que su proceso sea adecuado para su fabricación y para la satisfacción de las necesidades de uso del producto. Además, hay que ponerlos a disposición de los clientes, de forma adecuada, de modo que sean útiles durante todo el tiempo de uso de los mismos. El cliente es la razón de ser de la calidad, por lo que es primordial la satisfacción de sus necesidades y expectativas.

**"Calidad es ausencia de defectos y adecuarse al uso"**

Joseph M. Juran (1996)

Todas las definiciones sobre la calidad difieren en algún punto, aunque coinciden en uno que resulta fundamental: el producto o el servicio tendrá calidad si cumple una serie de requisitos esperados por los consumidores. Por lo tanto, calidad no significa que todo esté perfecto, sino que se ajusta a los niveles esperados por los clientes. Lo que cuenta en calidad es lo que percibe el consumidor.

## 1.2. Evolución de la Gestión de la Calidad

Mediante la gestión de la calidad se busca garantizar la calidad de los productos por la vía de asegurar la calidad de los procesos. Si un proceso funciona de forma correcta, el producto deberá poseer unas características que satisfagan las expectativas y necesidades del consumidor.

La gestión de la calidad total representa una cultura de gestión empresarial que se corresponde con un modelo basado en el enfoque de sistemas, que permite a una organización el desarrollo de una cultura de mejoramiento continuo para el cumplimiento de su misión y el logro de su visión. Forma parte del plan estratégico de la empresa y trabaja en todo sus niveles, permitiendo a los empleados aprender de su experiencia y transferir el conocimiento a nuevas situaciones.

La evolución de la calidad se puede dividir en 10 etapas que provienen de la acumulación de conocimiento y de la evidencia empírica que se ha generado en las diferentes organizaciones. Esta división no la comparten todos los autores, por ejemplo, Garvin (1988) solamente distinguió cinco etapas en la historia de la calidad mientras que, en un trabajo posterior, este mismo habla solo de cuatro etapas. Ishikawa (1990) diferenciaba solamente tres de ellas: la inspección, el control estadístico de procesos y el control de calidad total.

Estas etapas se superponen debido a las diferentes visiones y experiencias obtenidas en diferentes países. Han avanzado en forma ascendente y progresiva, pues cada nueva etapa ha aparecido en conexión con los conocimientos alcanzados de etapas anteriores, naciendo de ellas y continuándolas con nuevos matices, en respuesta a los cambios de las condiciones de cada época que ha permitido la negación dialéctica de una etapa por otra cualitativamente superior, que toma lo positivo de la anterior y la enriquece.

Las etapas de la Gestión de la Calidad se pueden agrupar en tres enfoques diferentes: enfoque técnico, enfoque humano y enfoque estratégico.

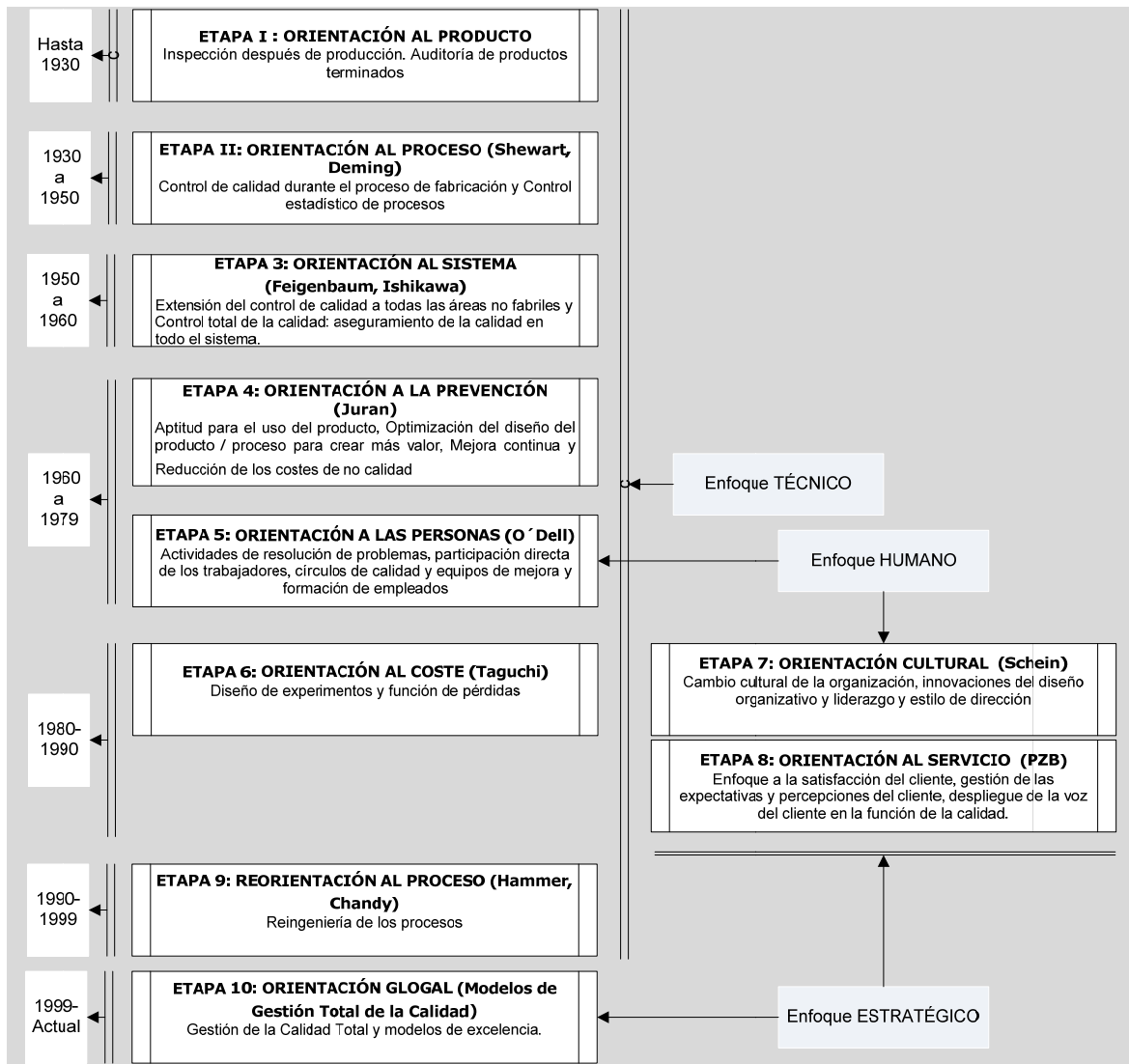


Fig. 1. Evolución de la gestión de la calidad.

El **enfoque técnico** se centra en el control de la calidad, la eficiencia de los productos y los procesos de la empresa. Se adopta una perspectiva orientada a la mejora de la eficiencia, tanto en la definición de la calidad como en la conformación del sistema para su control y gestión. Las dimensiones humana y cultural de la organización, así como las necesidades y expectativas de los clientes están en un segundo plano.

Las empresas que han gestionado la calidad desde el enfoque técnico la han medido a través de indicadores operativos y cuantificables procedentes de información interna de la organización, como puede ser el número de productos rechazados, el número de averías o el tiempo de preparación de máquinas. Estas medidas se caracterizan por ser determinadas y calculadas por las personas de la organización.

Como reacción al enfoque técnico, surge en Japón el **enfoque humano**, propulsado por el propio Ishikawa. Su reflexión parte de la convicción de que el control de la calidad es una disciplina distinta a la Ingeniería, pues al hablar de problemas de dirección no puede ser



insensible a las diferencias culturales y al factor humano. Este enfoque busca que los trabajadores se conviertan en el eje del proceso de gestión y mejora de la calidad, actuando sobre su forma de pensar, incrementando su participación en la resolución de problemas, e invirtiendo en su formación.

El **enfoque estratégico** aparece a partir de los años 80, momento en el cual los mercados sufrieron cambios importantes y provocaron cambios drásticos en la forma de dirigir las organizaciones, donde el concepto de control que se venía utilizando se sustituye por el de gestión. Las organizaciones comienzan a gestionar sus sistemas de calidad hacia los mercados y con una orientación hacia los clientes. El concepto estratégico de la calidad y de los sistemas para la Gestión de la Calidad parte de la obligación de considerar complementarias las perspectivas interna y externa, de modo que la mejora de la eficiencia interna no precisa sacrificar la satisfacción del cliente.

Hoy en día la calidad pasa de ser considerada una estrategia vital para la empresa. Este último escalón en la evolución de la gestión de la calidad supone haber superado diversas etapas orientadas al proceso, al producto, al coste, al sistema, a los empleados y al cliente, integrando todas estas facetas con la eficacia.

### 1.3. La Gestión de la Calidad Total

Podemos afirmar que no existe una definición exacta para la gestión de calidad total ya que depende del enfoque o perspectiva que le de cada autor. Es por ello que aparecen múltiples definiciones de Gestión de Calidad Total.

Hill (1991) considera que 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”. Otros como Brocka (1992) la han definido como “un camino hacia la mejora continua del desempeño en todos los niveles de operación, en todas las áreas funcionales de la organización, usando todos los recursos humanos y de capital disponible”.

Teniendo en cuenta diversas definiciones y autores podemos decir que la Gestión de la Calidad Total es un sistema de gestión cuyo objetivo es mantener la ventaja competitiva de las empresas y su rentabilidad a largo plazo, transformando las expectativas y necesidades de consumidores en productos y servicios.

La excelencia es el concepto del que proviene la gestión de la calidad total, lo que supone estar por encima de los principales problemas de gestión que poseen las empresas y, sobre todo, creer en lo que la organización hace.

Cuando dentro de una organización todas las partes colaboran entre si, existe una participación activa por parte de los empleados, el personal se siente importante dentro de la organización y existe confianza mutua entre directivos y empleados, estamos hablando de gestión de la calidad total. Estos factores provocan que todos los implicados empujen por un objetivo común, que no es ni mas ni menos que el de superar las expectativas que los clientes tienen sobre los productos y servicios que se ofrecen.

A continuació, se mostra una comparació entre la gestió de qualitat desde el concepte tradicional y desde el concepte de la Excelència:

#### Concepto tradicional

- Desconocimiento del cliente
- Los empleados buscan la satisfacción de sus superiores
- La calidad se basa en la producción y materias primas
- El departamento de calidad e el encargado de asegurar la calidad
- La gestión es de tipo cualitativa
- Los superiores son los que toman las decisiones
- La participación y la involucración no es prioritario e incluso es sancionada
- Los departamentos son independientes unos de otros
- Existe reticencia hacia el cambio

#### Concepto de Excelencia

- Los líderes delegan
- La organización se centra en satisfacer a los clientes
- La calidad es común a todas las personas de la organización
- Cada empleado garantiza la calidad
- El entorno es cambiante y por lo tanto el cambio es un factor natural
- Se premia la participación
- La organización está integrada y cohesionada
- El cliente es el que manda
- La gestión se lleva a cabo mediante datos

### **1.4. Modelos de Gestión de la Calidad Total**

El término “Modelo de Calidad Total” se utiliza para referirse a los modelos de calidad total desarrollados como bases de los grandes premios a la calidad. Los modelos más ampliamente aceptados y con mayor reputación son los siguientes:

- **Deming:** El Premio Nacional de Calidad de Japón se instituyó en 1951. Lo creó la JUSE (Japanese Union of Scientists and Engineers) y le dio el nombre en honor al Doctor Deming. Se premia a las empresas que han obtenido mejoras significativas en sus resultados.
- **Malcolm Baldrige:** El Premio Nacional a la Calidad en Estados Unidos se creó el año 1982 en memoria del secretario de comercio que lo impulsó. Reconoce los logros de empresas estadounidenses.
- **Modelo Europeo EFQM:** Premio europeo a la calidad. Toma el nombre de la fundación que lo creó (European Foundation for Quality Management).
- **Modelo Iberoamericano:** Premio Iberoamericano a la calidad. Creado por la fundación iberoamericana para la gestión de la calidad. Modifica el modelo europeo para una mayor orientación hacia el cliente.

Las organizaciones y empresas, para lograr alguno de estos reconocimientos, deben demostrar que su sistema de calidad y la calidad de su gestión se adapta a los criterios desarrollados como bases de los premios. Del mismo modo, estos criterios pueden ser empleados por las empresas como modelos de lo que debe ser su gestión de calidad total. Es esta última aplicación la que más está contribuyendo al conocimiento y a la extensión del uso de los modelos de calidad total basados en los grandes premios a la calidad.

## **CAPÍTULO 2. OBJETIVOS**

### **2.1. Objeto del Trabajo**

La empresa vitivinícola sobre la que se ha desarrollado el presente TFG trabaja en la implantación de la Calidad Total desde hace varios años. Se implantó un sistema de gestión basado en la norma ISO-9001, estando certificado dicho sistema por AENOR, que posteriormente abandonaron para centrarse en la norma IFS y BRC. Durante el transcurso de auditorias internas de la empresa y de revisiones llevadas a cabo por la dirección, surgió la necesidad de identificar correctamente los puntos fuertes y débiles de la empresa. Debido a esto se planificó una autoevaluación frente a un modelo de excelencia, eligiendo para ello el modelo EFQM.

El presente proyecto tiene como finalidad aportar a la empresa el siguiente estudio:

- Realización de un diagnóstico de la situación actual frente a un modelo de excelencia.
- Identificación de puntos fuertes y áreas de mejora.

### **2.2. Objetivos y Justificación.**

El presente proyecto pretende cumplir con dos grandes objetivos en la empresa vitivinícola.

El primero de ellos no es otro que identificar las debilidades y las áreas de mejora del sistema de gestión con el objetivo de una mejora de resultados orientándose siempre hacia la satisfacción del cliente.

Con el deseo por parte de la empresa de ser cada vez mas eficientes, competitivos y mejorar sus resultados, en este primer objetivo se abordarán los siguientes puntos para acortar el recorrido hacia la excelencia:

- Entender causa y el efecto entre lo que se hace y los resultados que se consiguen.
- Mejorar el servicio ofrecido a todas sus partes interesadas.
- Mejora continua, eliminando puntos débiles.

- Centrarse en puntos fuertes.
- Desarrollar una cultura de excelencia.

Con el segundo objetivo se pretende adquirir una serie de competencias esenciales para completar la formación académica de Ingeniero en Tecnología de Alimentos. Dichas competencias o aptitudes son las siguientes:

- Competencias generales:
  - Edición de informes y documentos con valor para la dirección de una organización o empresa.
  - Capacidad para hablar en público
  - Capacidad de análisis
  - Identificar, analizar y definir problemas dentro de la organización
  - Evaluar la calidad
- Competencias específicas:
  - Tener capacidad para realizar un análisis estadístico de una serie de datos.
  - Tener capacidad para planificar y llevar a cabo una autoevaluación EFQM.
  - Tener capacidad para identificar puntos fuertes y áreas de mejora de una organización a partir de un cuestionario de autoevaluación EFQM.

## CAPÍTULO 3. ANTECEDENTES

### 3.1. El Modelo EFQM

En 1988, catorce compañías europeas (BT, Bull, Ciba-Geigy, Dassault, Electrolux, Fiat, KLM, Nestlé, Olivetti, Philips, Bosch, Renault, Sulzer y Volkswagen), líderes de distintos sectores, con el apoyo de la Comisión Europea, fundaron la European Foundation for Quality Management (EFQM), a la que pertenecen en la actualidad más de 1.000 miembros de los sectores tanto industriales como de servicios.

Se crearon tres Niveles de Excelencia con la finalidad de ofrecer un reconocimiento a las empresas europeas para cada etapa que existe en el camino hacia la Excelencia. Se puede presentar su solicitud a cualquier nivel que se considere más adecuado. Los tres niveles son los siguientes:

- **Compromiso con la Excelencia**

Este primer Nivel va dirigido a aquellas organizaciones que tienen un fuerte compromiso hacia la excelencia. Deberán obtener una puntuación de entre 200 y 300 puntos y haber implantado al menos 2 acciones de mejora.



Fig. 2. Sello de Excelencia Europea.

- **Reconocimiento a la Excelencia**

Este nivel se subdivide en tres reconocimientos de 3, 4 y 5 estrellas dependiendo de la puntuación obtenida.



Fig. 3. Sellos de Excelencia Europea.

- **Premio Europeo a la Calidad**

Creado en 1992, premia año tras año a aquellas organizaciones que alcanzan estándares de calidad de prestigio internacional. Constituye el nivel más alto dentro de los Niveles EFQM de la Excelencia.

La creación de la Fundación EFQM obedeció al deseo de reconocer y fomentar el éxito sostenido y aportar directrices para quienes tratan de alcanzarlo. Esto se materializa mediante la integración de tres componentes que dan lugar al Modelo EFQM de Excelencia:

- 1. Conceptos Fundamentales de la Excelencia**

Describen los cimientos esenciales para que cualquier organización alcance una excelencia sostenida y pueden utilizarse como base para describir los atributos de una cultura excelente. Asimismo, constituyen también un lenguaje común para la alta dirección.

## 2. Esquema lógico REDER

Proporciona un enfoque estructurado para analizar el rendimiento de cualquier organización. También sirve de base al sistema de puntuación del Premio EFQM a la Excelencia, así como a otras iniciativas de reconocimiento o evaluación, y puede ayudar a liderar el cambio y gestionar proyectos de mejora.

## 3. Criterios

Permite a los directivos/ líderes comprender las relaciones causa-efecto que existen entre lo que la organización hace y los resultados que alcanza. Con el apoyo del Esquema Lógico REDER es posible evaluar de manera sólida el grado de excelencia de cualquier organización.

### 3.1.1. Conceptos Fundamentales de la Excelencia

Los Conceptos Fundamentales de la Excelencia son los principios básicos que constituyen los cimientos esenciales para que cualquier organización alcance una excelencia sostenida. Los ocho conceptos que constituyen la base del Modelo EFQM de Excelencia son:



Fig.4. Conceptos Fundamentales de la Excelencia.

#### A. Añadir valor para los clientes

Las organizaciones excelentes añaden constantemente valor para los clientes comprendiendo, anticipando y satisfaciendo necesidades, expectativas y oportunidades. Se aseguran de que las personas disponen de los recursos, competencias y grado de delegación necesarios para que la experiencia del cliente sea máxima y comparan su rendimiento con referencias relevantes y aprenden de sus puntos fuertes y oportunidades de mejora para maximizar el valor generado.

### **B. Crear un futuro sostenible**

Las organizaciones excelentes producen un impacto positivo en el mundo que les rodea porque incrementan su propio rendimiento al tiempo que mejoran las condiciones económicas, ambientales y sociales de las comunidades con las que tienen contacto.

### **C. Desarrollar la capacidad de la organización**

Las Organizaciones Excelentes incrementan sus capacidades gestionando el cambio de manera eficaz dentro y fuera de ellas. Esto se logra analizando la tendencia de su rendimiento operativo, desarrollando una cadena de valor eficaz y eficiente así como una cultura que busca continuamente mejorar en toda la cadena de valor la eficacia.

### **D. Aprovechar la creatividad y la innovación**

Las organizaciones excelentes generan mayor valor y mejores resultados a través de la mejora continua y la innovación sistemática, aprovechando la creatividad de sus grupos de interés.

### **E. Liderar con visión, inspiración e integridad**

Las organizaciones excelentes tienen líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelo de referencia de sus valores y principios éticos.

### **F. Gestionar con agilidad**

Las organizaciones excelentes se reconocen de manera generalizada por su habilidad para identificar y responder de forma eficaz y eficiente a oportunidades y amenazas.

### **G. Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas**

Las Organizaciones Excelentes reconocen y valoran el capital intelectual de las personas que las integran y crean una cultura de delegación y asunción de responsabilidades que permite cumplir y superar tanto las metas personales como los de la organización.

### **H. Mantener en el tiempo resultados sobresalientes**

Las organizaciones excelentes alcanzan resultados sobresalientes que se mantienen en el tiempo y satisfacen las necesidades a corto y largo plazo de todos sus grupos de interés, en el contexto de su entorno operativo.

### 3.1.2. Criterios del Modelo EFQM

El Modelo EFQM de Excelencia representado en el diagrama siguiente, es un marco de trabajo no prescriptivo basado en nueve criterios. Cinco de ellos son 'Agentes Facilitadores' y cuatro son 'Resultados'.

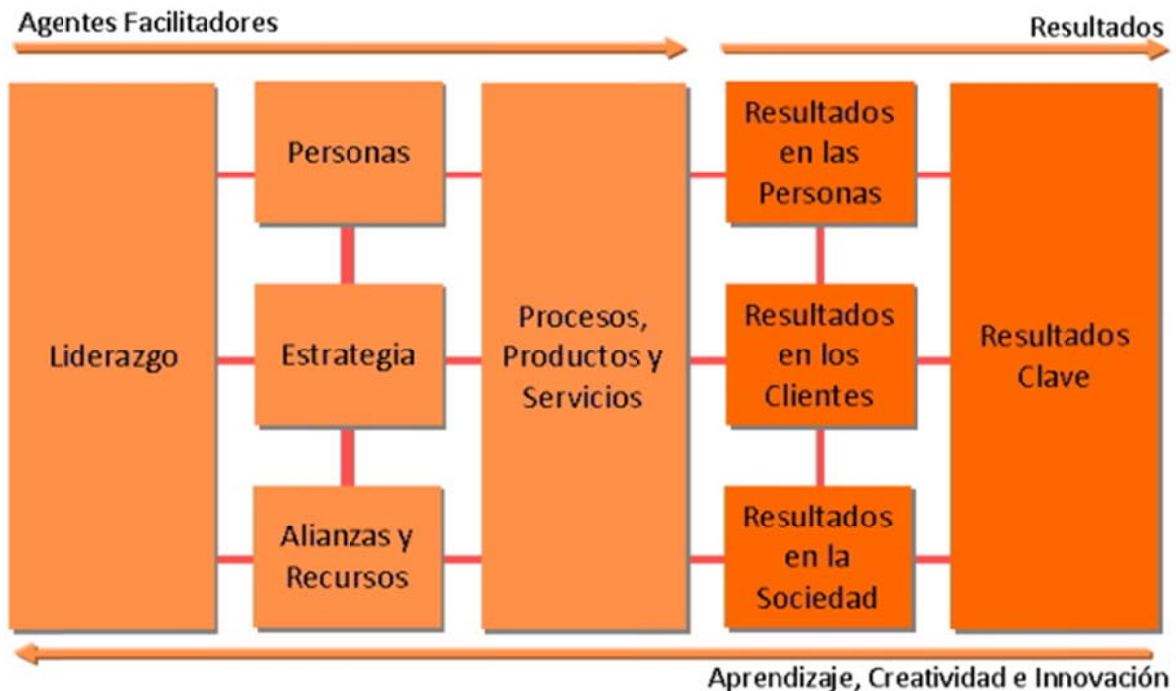


Fig.5. Estructura Criterios Modelo EFQM.

Los criterios que hacen referencia a un 'Agente Facilitador' tratan sobre lo que la organización hace. Los criterios que hacen referencia a 'Resultados' tratan sobre lo que la organización logra y cómo lo logra. Los 'Resultados' son consecuencia de los 'Agentes Facilitadores', y los 'Agentes Facilitadores' se mejoran utilizando la información procedente de los 'Resultados'.

Cada criterio uno se apoya en un número variable de subcriterios, los cuales describen con ejemplos lo que habitualmente se observa en una organización excelente y, por tanto, debe considerarse durante una evaluación.

A continuación se detallan cada uno de los nueve criterios y sus subcriterios correspondientes:

#### **CRITERIO1. LIDERAZGO**

Las organizaciones excelentes tienen líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelo de referencia de sus valores y principios éticos e inspirando confianza en todo momento. Son flexibles, permitiendo a la organización anticiparse y reaccionar de manera oportuna con el fin de asegurarse un éxito continuo.



- 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 que la organización sea flexible y gestionan el cambio de manera eficaz.

### **CRITERIO2. ESTRATEGIA**

Las organizaciones excelentes implantan su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la 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 las políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan.
- 2d.** La estrategia y las políticas de apoyo se comunica, implantan y supervisan.

### **CRITERIO3. PERSONAS**

Las organizaciones excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura que permite lograr los objetivos personales y los de la organización de manera beneficiosa para ambas partes. Desarrollan las capacidades de las personas y fomentan la equidad e igualdad. Se preocupan por las personas de la organización, potencian la comunicación interna, recompensan y dan reconocimiento a los esfuerzos para, de este modo, motivan a las personas, incrementan su compromiso y favorecen que utilicen sus capacidades y conocimientos.

- 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 con toda la organización.
- 3e.** Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.

### **CRITERIO4. ALIANZAS Y RECURSOS**

Las organizaciones excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, proveedores y recursos internos, para apoyar su estrategia y políticas de apoyo, así como el eficaz funcionamiento de sus procesos. Se aseguran de gestionar eficazmente su impacto social y ambiental.

- 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.

#### **CRITERIO5. PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS**

Las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos, productos y servicios para generar cada vez mayor valor para sus clientes y otros grupos de interés.

- 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.

#### **CRITERIO6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES**

Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de sus clientes.

- 6a. Resultados sobre los clientes: percepciones.
- 6b. Resultados sobre los clientes: indicadores de rendimiento.

#### **CRITERIO7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS**

Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de las personas.

- 7a. Resultados sobre las personas: percepciones.
- 7b. Resultados sobre las personas: indicadores de rendimiento.

#### **CRITERIO8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD**

Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de los grupos de interés relevantes de la sociedad.

- 8a. Resultados sobre la sociedad: percepciones.
- 8b. Resultados sobre la sociedad: indicadores de rendimiento.

#### **CRITERIO9. RESULTADOS CLAVE**

Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan la financiación.

**9a.** Resultados estratégicos clave.

**9b.** Indicadores clave de rendimiento.

### 3.1.3. Esquema lógico REDER

El esquema lógico REDER es una poderosa herramienta de gestión y una manera estructurada de evaluar el rendimiento de una organización. Según esta lógica, toda organización necesita:

- Establecer los **Resultados** que quiere lograr como parte de su estrategia.
- Planificar y desarrollar una serie de **Enfoques** sólidamente fundamentados e integrados que la lleven a obtener los resultados requeridos ahora y en el futuro.
- **Desplegar** los enfoques de manera sistemática para asegurar su implantación.
- **Evaluar, Revisar** y Perfeccionar los enfoques desplegados basándose en el seguimiento y análisis de los resultados alcanzados y en las actividades continuas de aprendizaje.

Las organizaciones deben utilizar los elementos de Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión en cada uno de los subcriterios que forma el grupo de Agentes Facilitadores, y el elemento Resultados debe abordarse en cada subcriterio del grupo Resultados.

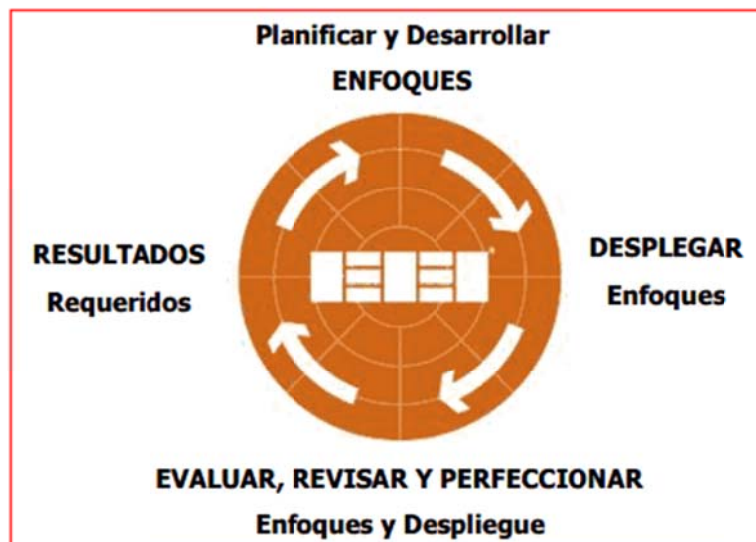


Fig. 7. REDER

### 3.1.4. Proceso de autoevaluación

La autoevaluación consiste en un examen interno, y regular de las actividades y resultados de una organización comparadas con el modelo EFQM de excelencia. La autoevaluación permite distinguir claramente sus puntos fuertes y áreas de mejora.

Existen diversos enfoques para realizar la autoevaluación de un organización, cada uno de los cuales se aplicará según el grado de madurez y esfuerzo de la organización. El ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act) es considerado una de las herramientas más útiles.

Algunas de las metodologías para llevar a cabo dicha autoevaluación son las siguientes:

➤ **Cuestionario**

Técnica rápida y fácil de llevar a cabo. Puede involucrar rápidamente a numerosas personas, las preguntas de dicho cuestionario se pueden adaptar y facilita los debates grupales. Por contra, no se genera ninguna relación de puntos fuertes y áreas de mejora, indica lo que la gente piensa pero no explica porqué lo piensan y no permite establecer comparaciones.

➤ **Matriz de autoevaluación**

Consiste en la realización de una matriz que puede emplearse para involucrar a todos en la autoevaluación y comprender los criterios del modelo de manera práctica además de evaluar y visualizar el progreso. No existe necesariamente un vínculo directo entre la matriz y el modelo.

➤ **Portafolio**

Dicho enfoque proporciona evidencias basadas en datos y hechos durante la recogida de datos. Los perfiles de puntuación pueden estar muy próximos a los reales. Una recogida pobre de datos pone en peligro el valor del resultado final. Como desventaja cabe destacar que el conjunto de formularios no recoge la información completa sobre la organización sino que constituye un resumen de la situación.

➤ **Memoria EFQM**

Proporciona un método poderoso para reflejar la cultura y el rendimiento de la organización y comunicarlo interna y externamente. Permite realizar comparaciones y relacionar puntos fuertes y áreas de mejora. Como puntos negativos puede concebirse como un ejercicio literario que oculte problemas reales y la dirección puede delegar la mayor parte del trabajo y limitar su participación.

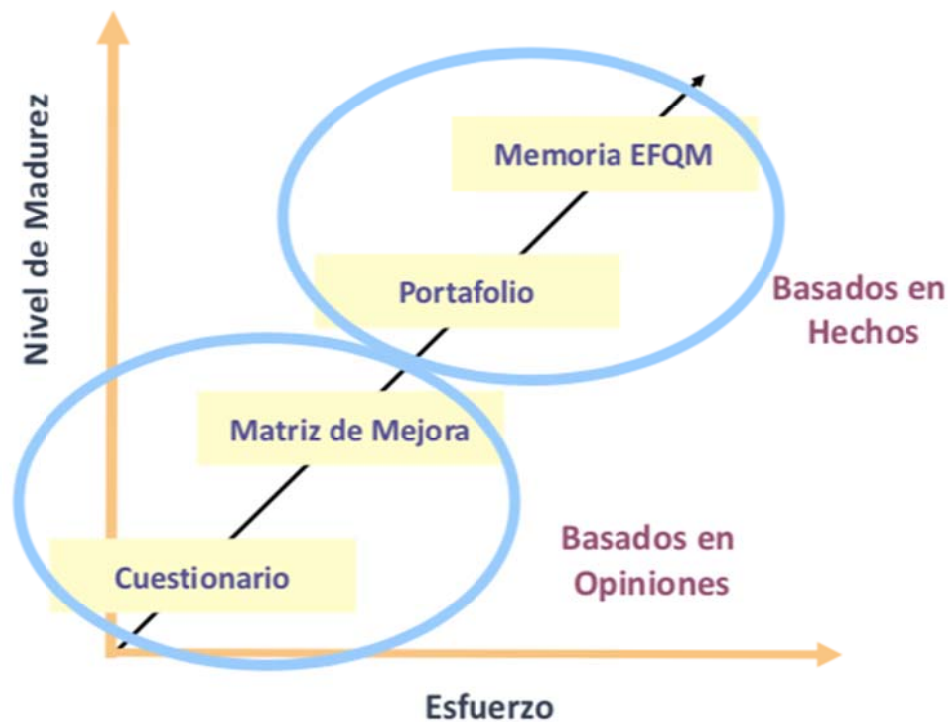


Fig. 8. Metodologías para llevar a cabo la autoevaluación.

En el caso del presente proyecto, debido a que la empresa donde se va a realizar la implantación del modelo cuenta con escasa experiencia y la carga de trabajo que podemos implantar es baja, se van a utilizar cuestionarios como herramienta para llevar a cabo la autoevaluación. Dichos cuestionarios tienen un rango del 0 al 5, siendo:

- 0 = Corresponde a los individuos de la organización que no disponen de ningún tipo de percepción para contestar a la pregunta
- 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

Estará compuesto por un total de 282 preguntas que cubren los 9 criterios, las cuales permiten evaluar cuál es el nivel de excelencia donde se encuentra actualmente la empresa vitivinícola.

## CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA

Para la realización de una revisión continua de la organización para la detección de áreas de mejora se ha utilizado el ciclo PDCA.



Fig. 9. Ciclo PDCA.

El nombre del Ciclo PDCA viene de las siglas **Planificar, Hacer, Verificar y Actuar**, en ingles “Plan, Do, Check y Act”. También conocido como Ciclo de mejora continua o Círculo de Deming. Describe los cuatro pasos esenciales que se deben llevar a cabo de forma sistemática para lograr la mejora continua.

Estas 4 etapas cíclicas son:

- 1. Planificar (Plan):** Se buscan las actividades susceptibles de mejora y se establecen los objetivos a alcanzar. Para buscar posibles mejoras se pueden realizar grupos de trabajo, escuchar las opiniones de los trabajadores, buscar nuevas tecnologías mejores a las que se están usando ahora, etc.
- 2. Hacer (Do):** Se realizan los cambios para implantar la mejora propuesta. Generalmente conviene hacer una prueba piloto para probar el funcionamiento antes de realizar los cambios a gran escala.
- 3. Controlar o Verificar (Check):** Una vez implantada la mejora, se deja un periodo de prueba para verificar su correcto funcionamiento. Si la mejora no cumple las expectativas iniciales habrá que modificarla para ajustarla a los objetivos esperados.
- 4. Actuar (Act):** Una vez finalizado el periodo de prueba se deben estudiar los resultados y compararlos con el funcionamiento de las actividades antes de haber sido implantada la mejora. Si los resultados son satisfactorios se implantará la mejora de forma definitiva, y si no lo son habrá que decidir si realizar cambios para ajustar los resultados o si desecharla. Una vez terminado el paso 4, se debe volver al primer paso periódicamente para estudiar nuevas mejoras a implantar.

Durante la fase de planificación se definieron las siguientes actuaciones a realizar:



Fig. 10. Fases del proyecto.

El primer paso consistirá en la realización de una jornada de sensibilización sobre el Modelo EFQM y sobre el proceso de autoevaluación a todo el personal de la empresa. Tras realizar esta jornada, se hará la entrega de los cuestionarios a todos los trabajadores que forman parte de la organización, dando inicio al proceso de autoevaluación. Una vez finalizada esta, se inicia el proceso de análisis de los resultados obtenidos e identificación de los puntos fuertes y las áreas de mejora de la gestión de la organización.

A continuación se presenta un calendario donde quedan plasmadas las distintas fases con sus correspondientes responsables y el tiempo establecido para llevarlas a cabo:

FASES	JUNIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Formación y sensibilización						
Autoevaluación mediante cuestionario						
Análisis de datos y presentación de resultados						
Identificación de puntos fuertes y áreas de mejora						

TABLA 1. Planificación del proyecto.

#### 4.1. Formación y Sensibilización

Durante junio de 2018 se desarrollo la fase de formación dirigida a todos los integrantes de la empresa, en la cual se presentaron y explicaron los siguientes puntos:

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

La formación en este modelo de excelencia es esencial para garantizar que toda la empresa hable el mismo lenguaje y que todos se esfuercen y trabajan por conseguir el mismo objetivo, y la misma meta. Se debe asegurar el compromiso por parte de la alta dirección para que, una vez finalice el proceso de autoevaluación, se proceda a corregir las debilidades y a fortalecer los puntos fuertes detectados.

#### **4.2. Trabajo de Campo**

Antes de realizar la autoevaluación es importante asegurar que todo el personal que va a participar entiende el objetivo del proceso y como se va a desarrollar la autoevaluación. Hay que subrayar el hecho de que este proceso contribuye a la orientación al cliente y a la mejora de los resultados económicos de la empresa.

Se repartieron el cuestionario a los trabajadores de la organización, que dispusieron de un total de diez días para cumplimentarlos. Los cuestionarios están segmentados por dos variables:

- Según el puesto que ocupan:
  - 1= dirección
  - 2= mandos intermedios
  - 3= técnicos
  - 4= administrativos
  - 5= operarios
- Según el tiempo en la organización
  - 1= más de 5 años
  - 2= entre 1 y 5 años
  - 3= menos de 1 año

Dichas segmentaciones nos van a permitir tener un conocimiento más profundo y poder detectar lo que ocurre con mayor facilidad en las áreas de mejora. Además nos permitirán ser más exactos a la hora de evaluar, ya que se puede detectar si el problema ocurre en toda la organización, es decir a todos los empleados, o solo en una parte de la misma. O si se trata un problema detectado solo en aquel personal que se acaba de incorporar recientemente o aborda a toda la organización.

#### **4.3. Análisis de Datos y Presentación de Resultados**



El análisis estadístico de los datos obtenidos incluye las siguientes etapas:

### 1. Análisis y depuración de datos

Se trata de recopilar todos los datos obtenidos y almacenarlos, desechando aquellos que no fueran coherentes y aceptando aquellos otros que se encuentren dentro de un rango establecido. En el análisis realizado no se llegó a identificar ninguna incoherencia, por lo que todos los datos resultaron estar dentro del rango correcto.

### 2. Análisis descriptivo

Para este tipo de análisis se presentan los resultados descriptivos de los datos obtenidos gracias a los cuales podemos averiguar la situación actual en la que se encuentra la empresa y por tanto servirnos de ayuda para conocerla en profundidad.

- **Presentación de resultados.** Mediante una serie de gráficos correspondientes a cada una de las preguntas realizadas durante la autoevaluación con los cuestionario repartidos entre los trabajadores. Los gráficos se presentaran de la siguiente forma:

Gráfico de barras:

Barras Verticales: Se representa gráficamente el conjunto de datos obtenidos en cada una de las preguntas realizadas. Los valores se representan en porcentaje.

#### 4.3.1 Principales resultados obtenidos

A continuación se muestran los principales resultados obtenidos del análisis del cuestionario de evaluación. En primer lugar, se presentan los resultados obtenidos a partir de las medias y seguidamente, los resultados correspondientes al nivel de desconocimiento.

##### 4.3.1.1. Resultados por criterios y subcriterios del modelo EFQM

Se muestran las medias obtenidas de cada uno de los nueve criterios y, en la última fila, se indica el promedio de las medias anteriores que corresponde a la media del modelo EFQM. A la derecha se observa un gráfico donde se encuentran los valores de los distintos criterios en barras azules, mientras que el valor medio del modelo queda representado por la línea roja.

<i>Criterio</i>	<i>Media</i>	
<i>c1</i>	3,91	10 _____ 9 _____

<b>c2</b>	5,11
<b>c3</b>	4,29
<b>c4</b>	2,93
<b>c5</b>	5,70
<b>c6</b>	2,87
<b>c7</b>	3,11
<b>c8</b>	2,83
<b>c9</b>	3,93
<b>EFQM</b>	<b>3,81</b>

TABLA 2. Medias por Criterios.

En las siguientes tablas se presentan los resultados de las medias de los subcriterios, y en la última fila de cada tabla se muestra la media del criterio correspondiente, que es la misma que la presentada en la tabla anterior. Al mismo tiempo se adjunta con cada tabla su correspondiente gráfico de barras, que nos permite ver de forma más rápida las diferencias que presentan los valores representados.

Cada tabla corresponde a cada uno de los nueve criterios del modelo.

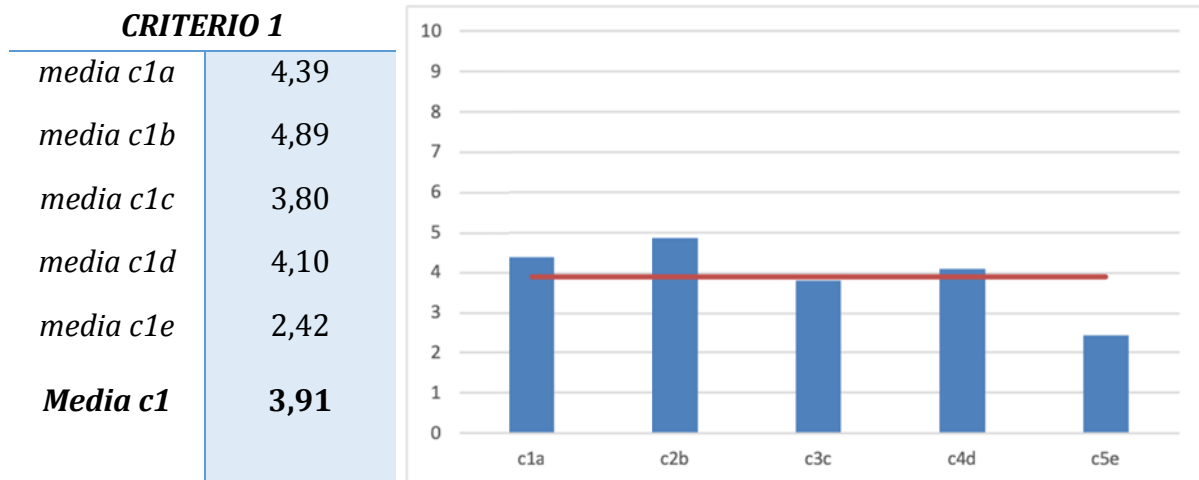


TABLA 3. Medias Criterio 1 y sus subcriterios.

### CRITERIO 2

<i>media c2a</i>	4,93
<i>media c2b</i>	5,02
<i>media c2c</i>	5,04
<i>media c2d</i>	5,43
<b>Media c2</b>	<b>5,11</b>

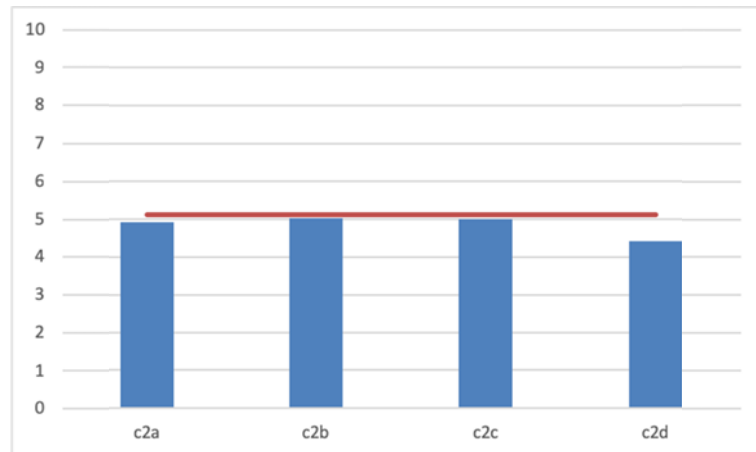


TABLA 4. Medias Criterio 2 y sus subcriterios.

### CRITERIO 3

<i>media c3a</i>	4,70
<i>media c3b</i>	7,17
<i>media c3c</i>	4,68
<i>media c3d</i>	2,52
<i>media c3e</i>	2,40
<b>Media c3</b>	<b>4,29</b>

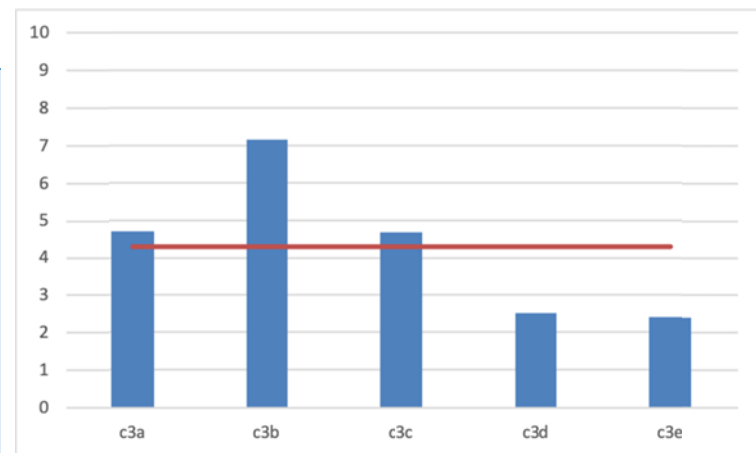


TABLA 5. Medias Criterio 3 y sus subcriterios.

### CRITERIO 4

<i>media c4a</i>	2,38
<i>media c4b</i>	4,70
<i>media c4c</i>	4,80
<i>media c4d</i>	0,23
<i>media c4e</i>	2,53
<b>Media c4</b>	<b>2,93</b>

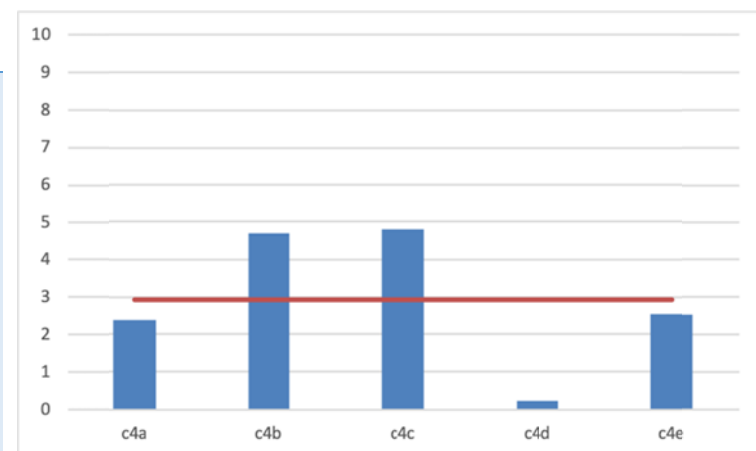


TABLA 6. Medias Criterio 4 y sus subcriterios.

**CRITERIO 5**

<i>media c5a</i>	7,10
<i>media c5b</i>	4,80
<i>media c5c</i>	4,78
<i>media c5d</i>	7,10
<i>media c5e</i>	4,70
<b>Media c5</b>	<b>5,70</b>

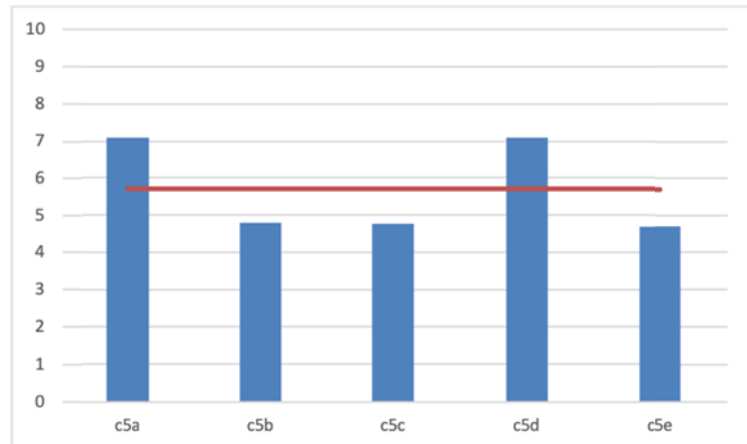


TABLA 7. Medias Criterio 5 y sus subcriterios.

**CRITERIO 6**

<i>media c6a</i>	2,87
<i>media c6b</i>	2,88
<b>Media c6</b>	<b>2,87</b>

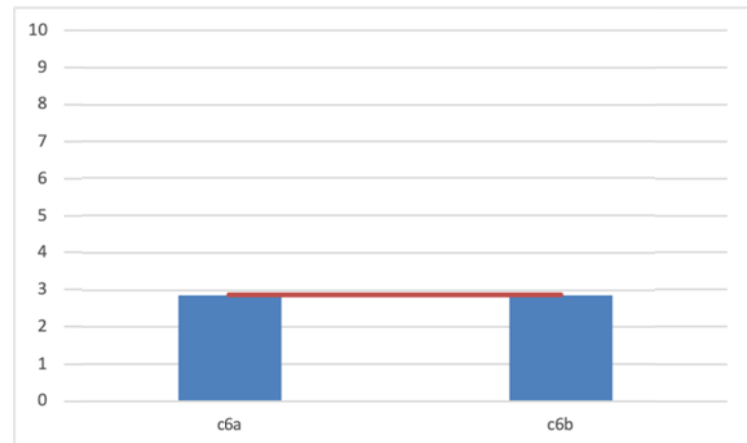


TABLA 8. Medias Criterio 6 y sus subcriterios.

**CRITERIO 7**

<i>media c7a</i>	3,00
<i>media c7b</i>	3,15
<b>Media c7</b>	<b>3,11</b>

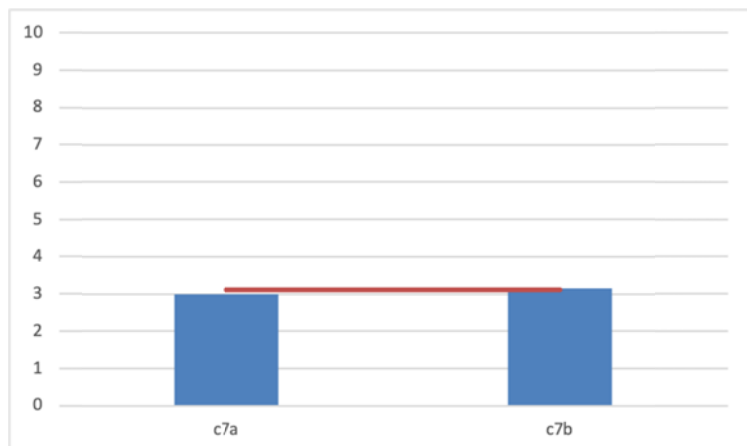


TABLA 9. Medias Criterio 7 y sus subcriterios.

### CRITERIO 8

<i>media c8a</i>	2,78
<i>media c8b</i>	2,89
<b>Media c8</b>	<b>2,83</b>

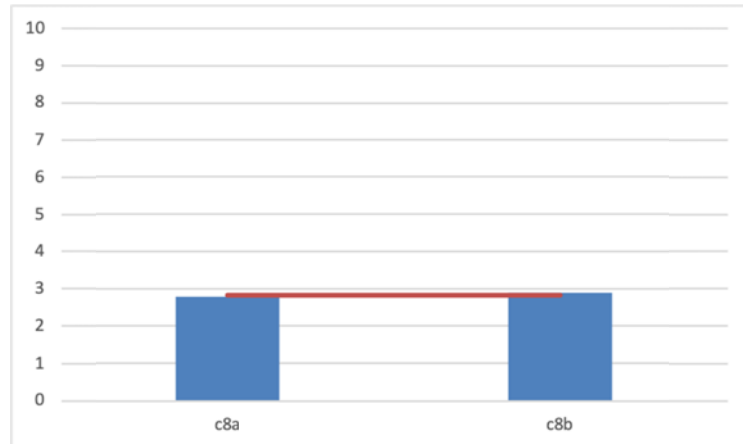


TABLA 10. Medias Criterio 8 y sus subcriterios.

### CRITERIO 9

<i>media c9a</i>	3,88
<i>media c9b</i>	3,98
<b>Media c9</b>	<b>3,93</b>

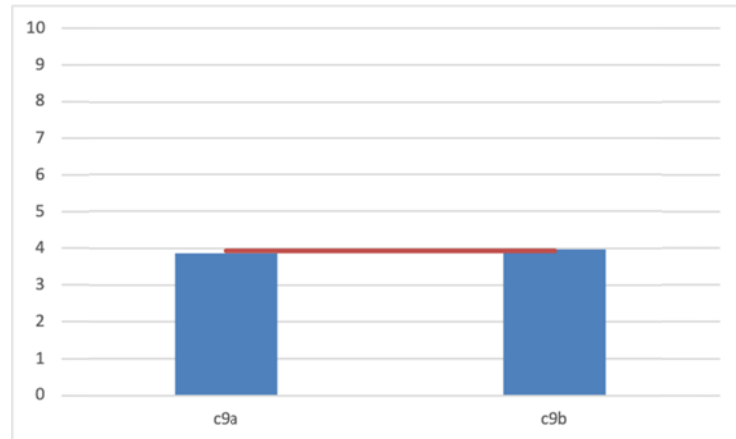


TABLA 11. Medias Criterio 9 y sus subcriterios.

Una vez calculadas las medias para cada subcriterio, se puede obtener cual es la puntuación global que obtiene la empresa siguiendo las puntuaciones marcadas por el propio modelo.

En la próxima tabla se muestran todos los datos necesarios para dicho cálculo:

- En primer lugar se indica cada subcriterio con su correspondiente media.
- En la tercera columna aparecen los valores que la EFQM asigna a cada uno de los subcriterios del modelo.
- En la cuarta columna se encuentran las medias de cada subcriterio pero esta vez ponderadas según los valores que asigna el modelo.

Subcriterio	Media	EFQM	Puntuación subcriterio	Puntuación criterio
c1a	4,39	20	8,78	39,16
c1b	4,87	20	9,74	
c1c	3,8	20	7,6	
c1d	4,1	20	8,2	
c1e	2,42	20	4,84	
c2a	4,93	25	12,32	51,05
c2b	5,02	25	12,55	
c2c	5,04	25	12,6	
c2d	5,43	25	13,57	
c3a	4,7	20	9,4	42,94
c3b	7,17	20	14,34	
c3c	4,68	20	9,36	
c3d	2,52	20	5,04	
c3e	2,4	20	4,8	
c4a	2,38	20	4,76	29,28
c4b	4,7	20	9,4	
c4c	4,8	20	9,6	
c4d	0,23	20	0,46	
c4e	2,53	20	5,06	
c5a	7,09	20	14,18	56,90
c5b	4,8	20	9,6	
c5c	4,78	20	9,56	
c5d	7,08	20	14,16	
c5e	4,7	20	9,4	
c6a	2,87	112,5	32,28	43,08
c6b	2,88	37,5	10,8	
c7a	3	75	22,5	30,37
c7b	3,15	25	7,87	
c8a	2,78	50	13,9	28,35
c8b	2,89	50	14,45	
c9a	3,88	75	29,1	58,95
c9b	3,98	75	29,85	
<b>PUNTUACIÓN EMPRESA</b>				<b>380,09</b>

**TABLA 12.** Puntuación según la EFQM.

Con todo esto es posible conocer la puntuación alcanzada por la organización, en nuestro caso, un total de 380,09 puntos.

En el siguiente gráfico se refleja el valor que ha obtenido cada uno de los nueve criterios, los cuales son identificados por las barras azules, mientras que de color rojo son representados

los caminos que les queda por mejorar a cada uno de los nueve criterios para alcanzar la Excelencia.

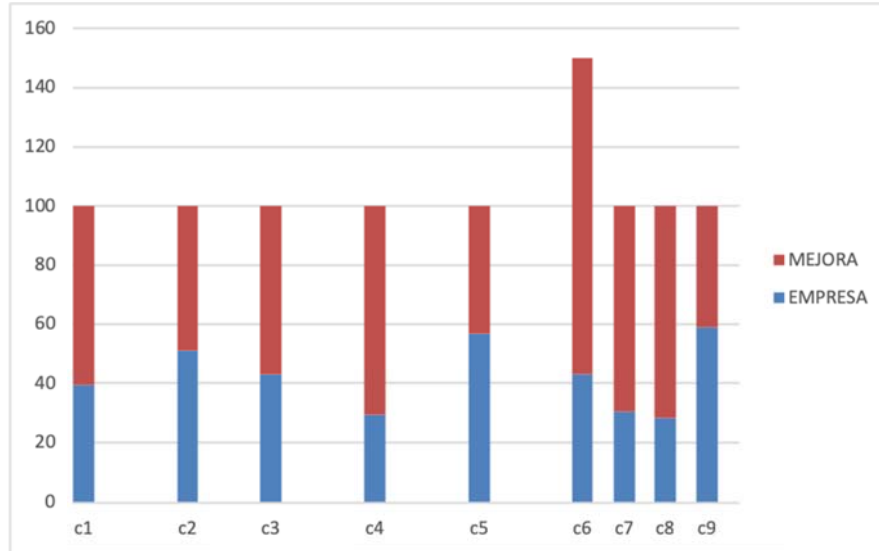


Fig. 11. Representación de la puntuación alcanzada según la EFQM.

4.3.1.2. Resultados del nivel de conocimiento por criterio y subcriterios

En la siguiente tabla se muestra el nivel medio de desconocimiento que existe actualmente en cada uno de los criterios. En la última fila se encuentra el valor medio de desconocimiento del modelo y a la derecha una representación gráfica de los datos, siendo las columnas azules el valor medio de desconocimiento en porcentaje de cada criterio y la línea roja el valor medio obtenido.

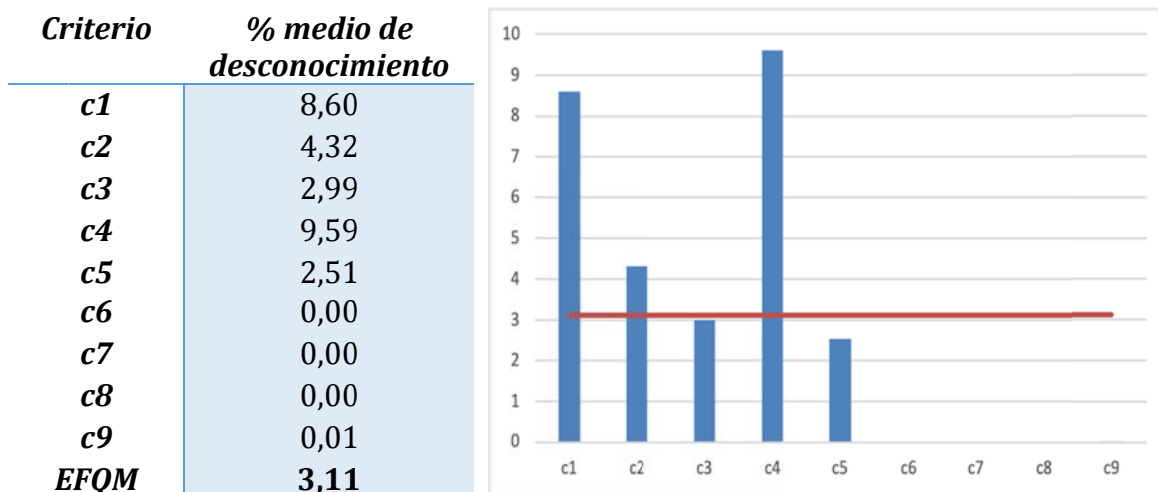


TABLA 13. % medios de Desconocimiento por Criterios.

A continuación se observa de forma más detallada como se han calculado los resultados previamente mostrados. Se trata del porcentaje medio de desconocimiento de cada uno de los subcriterios evaluados. Siguiendo el procedimiento anterior, en la última fila de cada tabla se muestra el valor medio del criterio correspondiente. Cada tabla pertenece a cada uno de los

nueve criterios del modelo. Al mismo tiempo, en cada uno de ellos, aparece un gráfico donde son representados los valores de cada subcriterio en barras y el valor del criterio por una línea roja. Como en este criterio se está midiendo el nivel de desconocimiento existente, cuanto menor sea este valor mejor. Por lo tanto, a la hora de analizar los gráficos se debe de prestar mucha atención a aquellas barras que superan la línea roja perteneciente a la media del desconocimiento de dicho criterio.

### CRITERIO 1

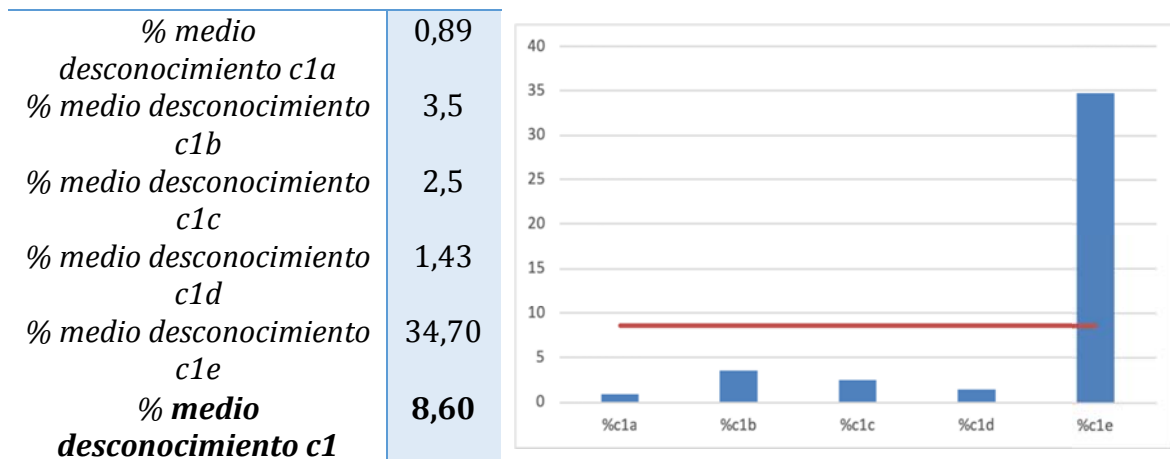


TABLA 14. % medios de Desconocimiento Criterio 1 y sus subcriterios.

### CRITERIO 2

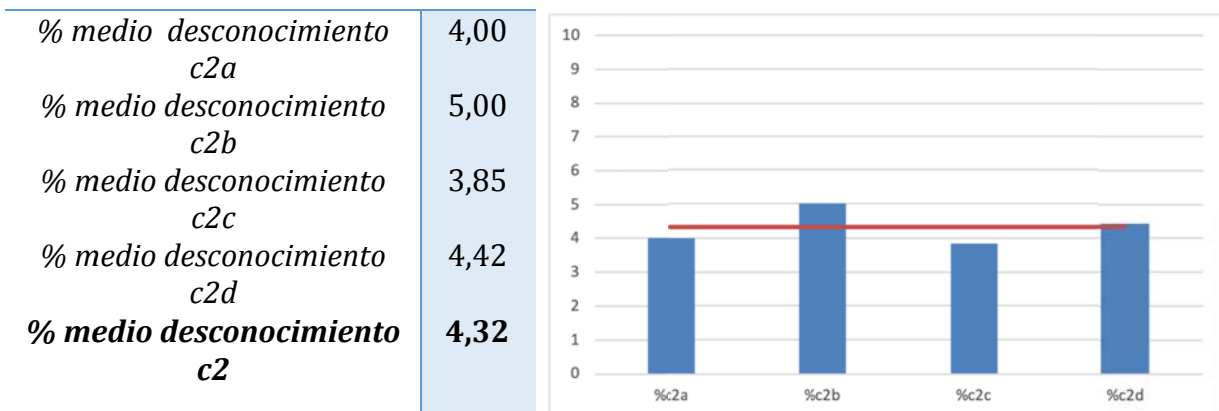


TABLA 15. % medios de Desconocimiento Criterio 2 y sus subcriterios.



**CRITERIO 3**

% medio desconocimiento c3a	3,5
% medio desconocimiento c3b	2,29
% medio desconocimiento c3c	1,59
% medio desconocimiento c3d	3,21
% medio desconocimiento c3e	4,38
<b>% medio desconocimiento c3</b>	<b>2,99</b>

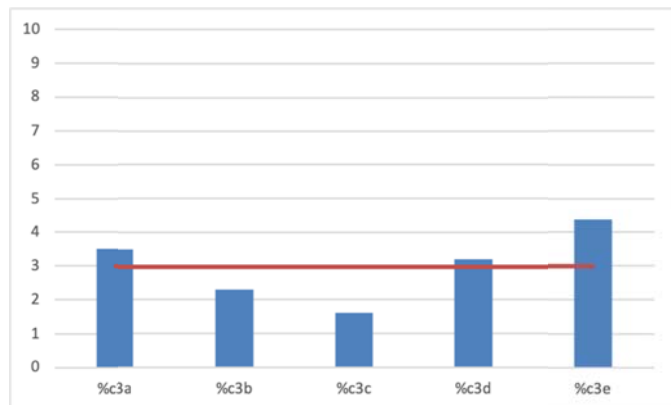


TABLA 16. % medios de Desconocimiento Criterio 3 y sus subcriterios.

**CRITERIO 4**

% medio desconocimiento c4a	2,19
% medio desconocimiento c4b	2,03
% medio desconocimiento c4c	1,79
% medio desconocimiento c4d	2,5
% medio desconocimiento c4e	4,06
<b>% medio desconocimiento c4</b>	<b>9,59</b>

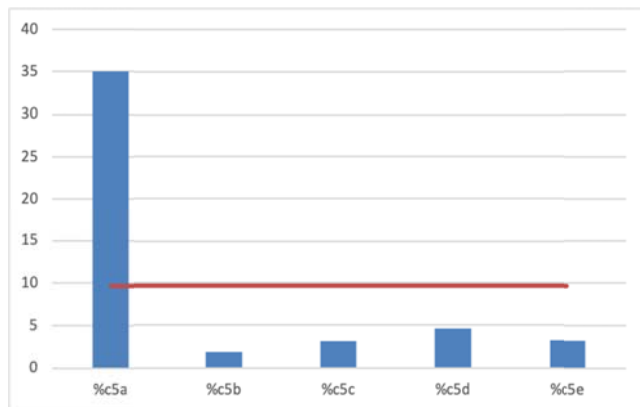


TABLA 17. % medios de Desconocimiento Criterio 4 y sus subcriterios.

**CRITERIO 5**

% medio desconocimiento c5a	2,19
% medio desconocimiento c5b	2,03
% medio desconocimiento c5c	1,79
% medio desconocimiento c5d	2,5
% medio desconocimiento c5e	4,06
<b>% medio desconocimiento c5</b>	<b>2,51</b>

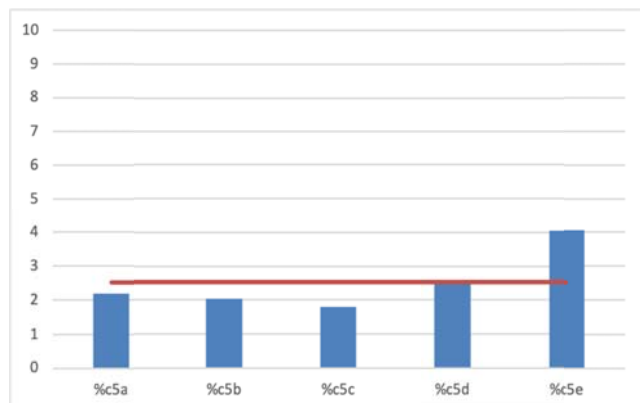


TABLA 18. % medios de Desconocimiento Criterio 5 y sus subcriterios.

**CRITERIO 6**

<i>% medio desconocimiento c6a</i>	<b>0</b>
<i>% medio desconocimiento c6b</i>	<b>0</b>
<b><i>% medio desconocimiento c6</i></b>	<b>0</b>

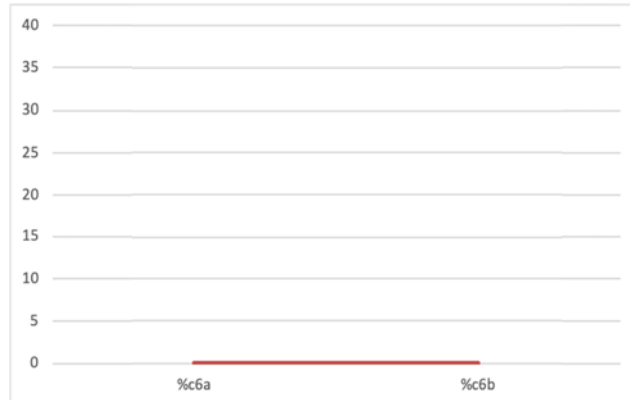


TABLA 19. % medios de Desconocimiento Criterio 6 y sus subcriterios.

**CRITERIO 7**

<i>% medio desconocimiento c7a</i>	<b>0</b>
<i>% medio desconocimiento c7b</i>	<b>0</b>
<b><i>% medio desconocimiento c7</i></b>	<b>0</b>

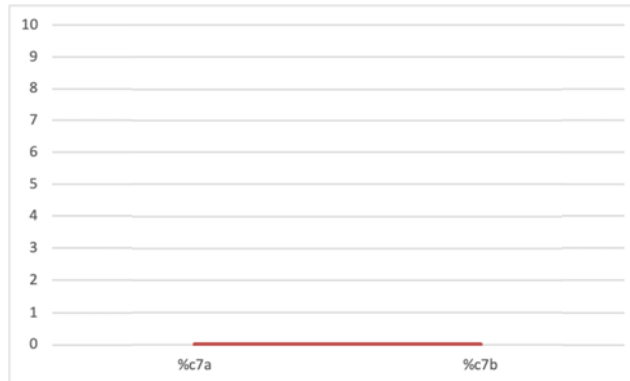


TABLA 20. % medios de Desconocimiento Criterio 7 y sus subcriterios.

**CRITERIO 8**

<i>% medio desconocimiento c8a</i>	<b>0</b>
<i>% medio desconocimiento c8b</i>	<b>0</b>
<b><i>% medio desconocimiento c8</i></b>	<b>0</b>

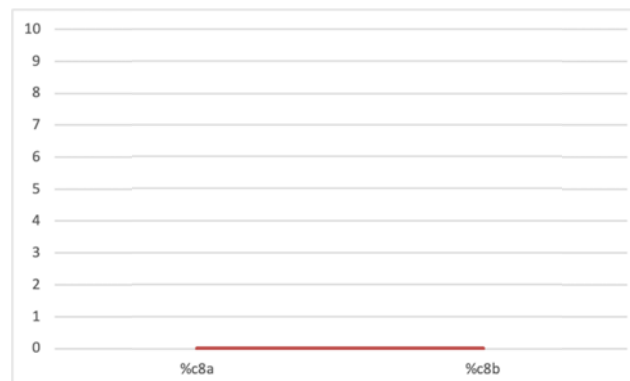


TABLA 21. % medios de Desconocimiento Criterio 8 y sus subcriterios.

### CRITERIO 9

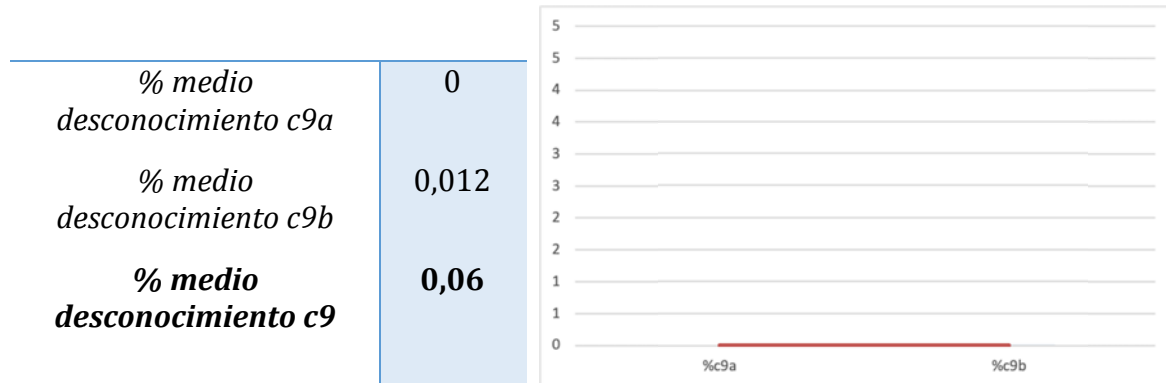


TABLA 22. % medios de Desconocimiento Criterio 8 y sus subcriterios.

#### 4.4. Procesos de Identificación de Áreas de Mejora y Puntos Fuertes

Una vez analizados los datos y obtenidos los resultados descriptivos, se procederá a identificar las áreas de mejora y puntos fuertes utilizando dos criterios:

- 1) Identificación de áreas de mejora y puntos fuertes en función del nivel de conocimiento.
- 2) Identificación de áreas de mejora y puntos fuertes por comparativa interna.

##### 4.4.1. Identificación de áreas de mejora y puntos fuertes en función del nivel de conocimiento

En este punto serán identificadas las áreas de mejora de la organización utilizando como criterio los mayores niveles de desconocimiento que corresponden a aquellos criterios donde los individuos no disponen de ningún tipo de percepción para contestar a las preguntas correspondientes. Dichos criterios son identificados mediante la comparación de su porcentaje medio de desconocimiento con respecto al valor medio calculado del modelo. Por lo tanto, aquellos cuyo valor supere al del modelo serán clasificados como áreas de mejora.

Se identificarán como puntos fuertes aquellos criterios cuyo nivel de desconocimiento sea nulo, debido a que esto significa que toda la organización conoce lo que se hace en dicha área y es capaz de entender y responder a las cuestiones.

En la siguiente tabla se muestra el resultado obtenido tras realizar el procedimiento explicado:

<i>Criterio</i>	<i>%Medio de Desconocimiento</i>	<i>EFQM</i>	<i>Punto Fuerte/Área de Mejora</i>
<b>c1</b>	8,60	3,11	Área de mejora
<b>c2</b>	4,32	3,11	Área de mejora
<b>c3</b>	2,99	3,11	
<b>c4</b>	9,59	3,11	Área de mejora
<b>c5</b>	2,51	3,11	
<b>c6</b>	0	3,11	Punto fuerte
<b>c7</b>	0	3,11	Punto fuerte
<b>c8</b>	0	3,11	Punto fuerte
<b>c9</b>	0,01	3,11	Punto fuerte

**TABLA 23.** Resultados obtenidos por nivel de desconocimiento.

Como se puede observar los criterios donde el nivel de desconocimiento es mayor es en el c1, c2 y c4 respectivamente. En cambio, se identifica como punto fuerte los criterios c6, c7, c8 y c9.

A continuación se realiza un análisis más profundo de los criterios identificados como débiles para conocer qué subcriterios han provocado dicha puntuación. Se identificaran como áreas de mejora aquellos subcriterios cuyo porcentaje medio de desconocimiento supere al porcentaje medio del propio criterio. Además, dentro de cada subcriterio clasificado como área de mejora, se especificara cuáles aspectos son los más desconocidos por la organización.

#### 4.4.1.1. Identificación de áreas de mejora en función del nivel de conocimiento en el Criterio1: Liderazgo

<i>Subcriterio</i>	<i>% medio desconocimiento</i>	<i>%medio desconocimiento C2</i>	<i>Punto fuerte/ Área de mejora</i>
<b>c1a</b>	0,89	8,60	
<b>c1b</b>	3,5	8,60	
<b>c1c</b>	2,5	8,60	
<b>c1d</b>	1,43	8,60	
<b>c1e</b>	34,69	8,60	Área de mejora

**TABLA 24.** Nivel de desconocimiento Criterio 1.

Como se puede observar el subcriterio más débil es el c1e, por presentar porcentajes de desconocimiento mayores que el porcentaje medio del propio criterio. Seguidamente se detalla el contenido que más conflicto presenta en cada uno ellos:

**c1e:**

- Se desconoce si se estudian las causas internas y externas a la organización que pueden generar un cambio en la misma.
- Se desconoce si existen procedimientos y metodologías para la identificación de los cambios en la organización y seleccionar los mas adecuados.
- Se desconoce si los líderes de la organización se involucran en el desarrollo de los proyectos que conllevan un cambio en la organización
- Se desconoce si los líderes se responsabilizan de garantizar la inversión y los recursos necesarios para desarrollar los proyectos de cambio.
- Se desconoce si se evalúan los riesgos que ocasionan los cambios planificados.
- Se desconoce si la dirección garantiza la implantación completa de los cambios.
- Se desconoce si existen indicadores que midan la eficacia de los cambios.
- Se desconoce si se revisa la eficacia de los cambios implantados en la organización.

4.4.1.2. Identificación de áreas de mejora en función del nivel de conocimiento en el Criterio 2: Estrategia

<b>Subcriterio</b>	<b>% medio desconocimiento</b>	<b>%medio desconocimiento C2</b>	<b>Punto fuerte/ Área de mejora</b>
<b>c2a</b>	4	4,32	Área de mejora
<b>c2b</b>	5	4,32	
<b>c2c</b>	3,85	4,32	
<b>c2d</b>	4,42	4,32	

TABLA 25. Nivel de desconocimiento Criterio 2.

**c2b:**

- Se desconoce si la organización está recopilando, analizando y utilizando la siguiente información para la definición de los planes y estrategias: materiales sociales, legales y del medio ambiente, indicadores de funcionamiento interno y puntos fuertes y débiles, indicadores económicos y demográficos, resultados de las actividades de aprendizaje, resultados y prácticas de organización externas consideradas como las mejores, resultados de los indicadores internos de rendimiento.
- Se desconoce si existen criterios para la recogida de dicha información.
- Se desconoce si está información es revisada y evaluada.
- Se desconoce si hay responsables de la recogida, análisis y evaluación de la información.

#### 4.4.1.3. Identificación de áreas de mejora en función del nivel de conocimiento en el Criterio 4: Alianzas y Recursos

<b>Subcriterio</b>	<b>% medio desconocimiento</b>	<b>%medio desconocimiento C4</b>	<b>Punto fuerte/ Área de mejora</b>
<b>c4a</b>	35	9,59	Área de mejora
<b>c4b</b>	1,88	9,59	
<b>c4c</b>	3,17	9,59	
<b>c4d</b>	4,64	9,59	
<b>c4e</b>	3,25	9,59	

**TABLA 26.** Nivel de desconocimiento Criterio 4.

Siguiendo el procedimiento anterior, en el criterio 4 correspondiente a alianzas y recursos, el subcriterio más crítico es el c4a, como bien se observa en la tabla presentada. A continuación, se especifica cuáles son las áreas con mayor nivel de desconocimiento en dichos subcriterios:

##### **c4a:**

- Se desconoce si se identifican a los partners clave y se establecen alianzas estratégicas, en línea con la estrategia de la propia organización, sobre la base de una confianza recíproca.
- Se desconoce si la política de las alianzas se basa en la definición de una misión conjunta, aprovechamiento de recursos y de conocimiento.
- Se desconoce si existen reuniones periódicas al más alto nivel entre la organización y los partners.
- Se desconoce si se realizan estudios para identificar nuevas posibilidades de colaboración.
- Se desconoce si se analiza que la misión, visión, valores y la de los partners es compatible con la de la propia organización.
- Se desconoce qué mecanismos tiene la organización para apoyar el desarrollo mutuo con sus partners.
- Se desconoce si hay actividades/ planes en marcha para generar una filosofía innovadora a través de las alianzas.
- Se desconocen qué sinergias se han suscitado con los partners, si han mejorado los procesos o si han añadido valor a la cadena cliente/proveedor.
- Se desconoce si se evalúa, revisa y mejora la gestión de la relación con los partners.

#### **4.4.2. Identificación de áreas de mejora y puntos fuertes en función de las medias obtenidas. Comparativa interna**

Para la identificación de los puntos fuertes y áreas de mejora se ha realizado una comparación entre el valor medio de los criterios y el valor medio obtenido por el modelo. Se

identifican como puntos débiles aquellos criterios cuya media no supere el valor medio EFQM. Por el contrario, aquellos cuya media sea bastante mayor serán identificados como puntos fuertes. Y por último, el caso de los criterios que superan el valor del modelo pero por poca diferencia, no serán tratados como puntos fuertes ni como áreas de mejora.

<i>Criterio</i>	<i>Media</i>	<i>EFQM</i>	<i>Punto Fuerte/Área de Mejora</i>
<b>c1</b>	3,91	3,81	
<b>c2</b>	5,11	3,81	Punto Fuerte
<b>c3</b>	4,29	3,81	Punto Fuerte
<b>c4</b>	2,93	3,81	Área de Mejora
<b>c5</b>	5,70	3,81	Punto Fuerte
<b>c6</b>	2,87	3,81	Área de Mejora
<b>c7</b>	3,11	3,81	Área de Mejora
<b>c8</b>	2,83	3,81	Área de Mejora
<b>c9</b>	3,93	3,81	

**TABLA 27.** Resultados obtenidos por comparativa interna.

Existen cuatro puntos débiles, el criterio 4, 6, 7 y 8, y por otro lado, se encuentran los criterios 2, 3 y 5 que forman las áreas más fuertes de la organización.

Para profundizar más en cuales aspectos han llevado a estos criterios a ser clasificados como puntos fuertes y puntos débiles, se realizara a continuación un análisis más detallado de cada uno de ellos.

Primero se procederá al análisis de las áreas de mejora y a continuación, los puntos fuertes.

#### 4.4.2.1. Identificación de áreas de mejora en función de las medias obtenidas en el Criterio 4: Alianzas y Recursos

<i>Subcriterio</i>	<i>Media Subcriterio</i>	<i>Media Criterio</i>	<i>Punto fuerte/ Área de mejora</i>
<b>c4a</b>	2,38	2,93	Área de mejora
<b>c4b</b>	4,70	2,93	
<b>c4c</b>	4,80	2,93	
<b>c4d</b>	0,23	2,93	Área de mejora
<b>c4e</b>	2,53	2,93	Área de mejora

**TABLA 28.** Comparativa interna Criterio 1.

Seguidamente se detallan las debilidades más relevantes dentro de estos dos subcriterios:

#### **c4a:**

- No se identifican a los partners clave y se establecen alianzas estratégicas, en línea con la estrategia de la propia organización, sobre la base de una confianza recíproca.

- La política de las alianzas no se basa en la definición de una misión conjunta, aprovechamiento de recursos y de conocimiento.
- No existen reuniones periódicas al más alto nivel entre la organización y los partners.
- No se realizan estudios para identificar nuevas posibilidades de colaboración.
- No se analiza que la misión, visión, valores y la de los partners sea compatible con la de la propia organización.
- La organización no esta dotada de mecanismos para apoyar el desarrollo mutuo con sus partners.
- No hay actividades/ planes en marcha para generar una filosofía innovadora a través de las alianzas.
- No se mejoran los procesos ni se añade valor a la cadena cliente/proveedor.
- No se evalúa, revisa y mejora la gestión de la relación con los partners.

**c4d:**

- No se identifican las necesidades tecnológicas en función de la estrategia de la organización.
- No se establecen cauces para estar al día en cuanto a tecnologías relevantes, nuevas y emergentes.
- Los empleados de la organización no asisten a seminarios, congresos, etc. relativos a nuevas tecnología.
- No se participa en programas nacionales o internacionales para el desarrollo tecnológico.
- No se implantan tecnologías para apoyar la mejora de procesos, los sistemas de información y otros.
- No se evalúa el resultado de la aplicación de las nuevas tecnologías y se proponen mejoras fruto de la misma
- No hay algún programa/proceso para identificar y sustituir las viejas tecnologías.

**c4e:**

- No se ha establecido un Plan de Sistemas de Información en apoyo de la estrategia de la organización.
- No hay mecanismo para recoger, estructurar y gestionar el conocimiento en apoyo de la estrategia.
- No existe un sistema para organizar los flujos de información, tanto internos como externos, de forma que se asegure que todos los empleados disponen de acceso a la información y al conocimiento adecuados para realizar su trabajo.
- La información relevante sobre servicios y procesos no es accesible a los empleados que la necesiten.
- No existen sistemas para garantizar la seguridad de la información.
- No se emplean mecanismos para garantizar la validez e integridad de los datos contenidos en los sistemas
- No se aplican los avances en tecnologías de la información



- No se han adoptado medidas para la protección y explotación de la propiedad intelectual, el conocimiento y las innovaciones.
- La información disponible no se utiliza para mejorar y optimizar los sistemas de gestión, de forma creativa e innovadora.
- No se evalúa y mejora la efectividad de la de gestión de la información y del conocimiento.

#### 4.4.2.2. Identificación de áreas de mejora en función de las medias obtenidas en el Criterio 6: Resultados en los Clientes

<i>Subcriterio</i>	<i>Media Subcriterio</i>	<i>Media Criterio</i>	<i>Punto fuerte/ Área de mejora</i>
<b>c6a</b>	2,87	2,87	Área de mejora
<b>c6b</b>	2,88	2,87	

TABLA 29. Comparativa interna Criterio 1.

#### **c6a:**

- No 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.
- No 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.
- 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 no cumplen los objetivos marcados para cada período.
- Dichos resultados no muestran una evolución positiva.
- No se recogen y comparan los datos más relevantes correspondientes a los niveles de percepción de la satisfacción de los clientes de su competencia/sector.
- La tendencia de los resultados de los indicadores relativos al nivel de satisfacción de los clientes no muestran una correlación
- Los resultados de los indicadores relativos al nivel de satisfacción de los clientes no abarcan los aspectos y áreas relevantes.

#### 4.4.2.3. Identificación de áreas de mejora en función de las medias obtenidas en el Criterio 7: Resultados en las Personas

<i>Subcriterio</i>	<i>Media Subcriterio</i>	<i>Media Criterio</i>	<i>Punto fuerte/ Área de mejora</i>
<b>c7a</b>	3	3,11	Área de mejora
<b>c7b</b>	3,15	3,11	

TABLA 30. Comparativa interna Criterio 1.

**c7a:**

- No 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.
- No 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.
- 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 no cumplen los objetivos marcados para cada período.
- Dichos resultados no muestran una evolución positiva.
- 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 clientes de su competencia/sector.
- La tendencia de los resultados de los indicadores relativos al nivel de satisfacción de los clientes no muestran una correlación
- Los resultados de los indicadores relativos al nivel de satisfacción de los clientes no abarcan los aspectos y áreas relevantes.

**4.4.2.4. Identificación de áreas de mejora en función de las medias obtenidas en el Criterio 8: Resultados en la Sociedad**

<i>Subcriterio</i>	<i>Media Subcriterio</i>	<i>Media Criterio</i>	<i>Punto fuerte/ Área de mejora</i>
<b>c8a</b>	2,78	2,83	Área de mejora
<b>c8b</b>	2,89	2,83	

**TABLA 31.** Comparativa interna Criterio 8.

Seguidamente se especifica con más detalles cuales son los puntos tratados en dichos subcriterios y por tanto, los ítems que abordar para solucionar este problema:

**c8a:**

- No se identifica y revisa de forma sistemática cuales son aquellos aspectos más valorados por la sociedad en general y que inciden directamente en su nivel de satisfacción.
- No obtiene información directa y periódica relativa a la percepción que tiene la sociedad en general respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción.
- Los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tiene la sociedad en general respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción no cumplen los objetivos marcados para cada período.
- La tendencia de los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tiene la sociedad en general respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción no muestran una evolución positiva.

- No se recogen y comparan, de forma periódica y sistemática, los datos más relevantes correspondientes a los niveles de percepción de la satisfacción de la sociedad en general con los resultados de su competencia/sector.
- La tendencia de los resultados de los indicadores relativos al nivel de satisfacción de la sociedad en general no muestran una correlación y no son una consecuencia de las acciones de mejora emprendidas.
- Los resultados de los indicadores relativos al nivel de satisfacción de la sociedad en general, no abarcan los aspectos y áreas relevantes y no están segmentados.

#### 4.4.2.5. Identificación de puntos fuertes en función de las medias obtenidas en el Criterio 2: Estrategia

<i>Subcriterio</i>	<i>Media Subcriterio</i>	<i>Media Criterio</i>	<i>Punto fuerte/ Área de mejora</i>
<i>c2a</i>	4,93	5,11	
<i>c2b</i>	5,02	5,11	
<i>c2c</i>	5,04	5,11	
<i>c2d</i>	5,43	5,11	Punto Fuerte

TABLA 32. Comparativa interna Criterio 6.

A continuación, se detallan cuáles son los puntos tratados en el criterio 2:

#### **c2d:**

- La gestión de procesos definida permite desplegar en su totalidad la estrategia definida
- Existe una definición acerca de cuando se considera a un proceso como clave.
- Estos procesos clave soportan la misión 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
- Todos los empleados conocen la estrategia de la organización.
- Se comunican los planes a través de reuniones en cascada a todos los niveles de la organización.
- Se distribuyen los planes a todos los empleados y son efectivos.
- Se basan los objetivos de departamento y personales, en los planes anuales de la organización.
- Cada mando prioriza los planes asignados a su departamento.
- Se pregunta a los empleados en que medida conocen los planes y la estrategia de la organización.
- Los empleados entienden como contribuyen a la consecución de los objetivos generales de la organización
- Se modifica el organigrama y los procedimientos internos para adaptarse a las necesidades surgidas de la política y estrategia.
- Se toman acciones para mejorar el conocimiento que tienen los empleados de la estrategia y la política de la organización.

4.4.2.6. Identificación de puntos fuertes en función de las medias obtenidas en el Criterio 3:  
Resultados en las Personas

<i>Subcriterio</i>	<i>Media Subcriterio</i>	<i>Media Criterio</i>	<i>Punto fuerte/ Área de mejora</i>
<i>c3a</i>	4,70	4,29	Punto Fuerte
<i>c3b</i>	7,17	4,29	
<i>c3c</i>	4,68	4,29	
<i>c3d</i>	2,52	4,29	
<i>c3e</i>	2,40	4,29	

TABLA 33. Comparativa interna Criterio 7.

Seguidamente se detallan cuáles han sido los elementos tratados en dicho criterio:

**c3b:**

- Se identifican y clasifican claramente las necesidades de la organización en cuanto a conocimientos y capacidades del personal
- Se establecen mecanismos para lograr incorporar a los empleados adecuados para cubrir las necesidades existentes.
- Existen planes de formación específicos en la organización.
- Los planes de formación están adaptados a las necesidades de cada puesto de trabajo, empleado o grupo de empleados.
- Existen criterios de selección para la asistencia a cursos.
- Existen evaluaciones de la calidad de los cursos de formación.
- Existe formación o entrenamiento en el puesto de trabajo.
- Existe formación o entrenamiento en técnicas de trabajo en equipo.
- Se fomenta la formación continuada.
- Se evalúa la efectividad de la formación.
- Existen objetivos personales para todos los empleados.
- Se comunican claramente y por escrito los objetivos a los empleados.
- Se establecen los objetivos por consenso entre las partes.
- Los objetivos de cada individuo y departamento están basados en los objetivos generales de la organización.
- Los empleados entiende como sus objetivos ayudan al cumplimiento de los objetivos generales de la organización.
- Se revisa periódicamente el nivel de cumplimiento de los objetivos.
- Se consensua el resultado de las evaluaciones de rendimiento.
- Se emplean los resultados de las evaluaciones para ayudar a los empleados a mejorar el rendimiento.
- Se desarrolla la capacidad de las personas a través del trabajo y se desarrolla la capacidad para trabajar en equipo.

4.4.2.7. Identificación de puntos fuertes en función de las medias obtenidas en el Criterio 5: Procesos, Productos y Servicios

<i>Subcriterio</i>	<i>Media Subcriterio</i>	<i>Media Criterio</i>	<i>Punto fuerte/ Área de mejora</i>
<i>c5a</i>	7,01	5,69	Punto Fuerte
<i>c5b</i>	4,80	5,69	
<i>c5c</i>	4,78	5,69	
<i>c5d</i>	4,08	5,69	
<i>c5e</i>	4,70	5,69	

TABLA 34. Comparativa interna Criterio 9.

**c9a:**

- Se han diseñado los procesos de la organización, y en especial los clave que contribuyen a la consecución de estrategia y planificación.
- Se emplean los mapas de procesos o técnicas similares para analizar y representar el esquema de procesos de la organización.
- Se establecen propietarios y equipos de mejora para cada proceso.
- Hay alguna persona o grupo responsable de identificar los procesos clave.
- Se han identificado los grupos de interés que se ven afectados por los procesos clave.
- Existen objetivos claros para cada una de las mediciones de rendimiento de los procesos.
- 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 mide, revisa y mejora la efectividad del sistema de gestión de procesos.

## CAPÍTULO 5. PRESUPUESTO

A continuación se presenta el presupuesto del presente Trabajo Fin de Grado. En él quedan reflejadas las distintas fases con su correspondiente valor económico. Se ha incluido tanto el coste de los recursos consumidos como los costes de la valoración del esfuerzo realizado en su desarrollo.

FASES	COSTE POR HORA (€)	TIEMPO (horas)	RECURSOS (€)	PRESUPUESTO (€)
Formación y sensibilización	30	12	40	400
Autoevaluación mediante cuestionario			50	50
Análisis estadístico. Identificación de puntos fuertes y áreas de mejora	20	100		2000
			<b>TOTAL</b>	<b>2.450€</b>

**TABLA 35.** Presupuesto.

El presupuesto se ha calculado según las horas dedicadas al proyecto. Además se ha añadido el coste en euros de los recursos utilizados para llevar a cabo tanto la formación como la autoevaluación así como la presentación de la memoria.

Se clasifica como la fase con más coste la correspondiente a análisis estadístico e identificación de puntos fuertes y áreas de mejora por ser la más costosa de hacer y la que más esfuerzo, horas de estudio y análisis necesita.

Un total de 2450€ es el valor otorgado a dicho estudio.

## CAPÍTULO 6. RESULTADOS Y CONCLUSIONES

La empresa vitivinícola en la que se ha desarrollado el presente TFG tiene implantadas las normas IFS y BRC, las cuales adoptaron tras abandonar la norma ISO-9001. Con el transcurso de los años se han ido realizando numerosas auditorias tanto internas como de certificación, relevando la existencia tanto de áreas de mejora como de puntos fuertes.

**El objetivo del presente proyecto ha sido utilizar la metodología propuesta por el Modelo EFQM para la identificación de áreas de mejora y puntos fuertes vinculados a la eficacia y a los resultados.**

Para realizar el proyecto se han llevado a cabo las siguientes fases:

- Formación y sensibilización:
- Trabajo de campo y toma de datos. Autoevaluación mediante cuestionario.
- Análisis de los datos. Presentación de los resultados:
- Identificación de puntos fuertes y áreas de mejora:

Se han utilizado dos métodos para confeccionar un diagnóstico más completo.

1. Se han identificado los puntos fuertes y áreas de mejora en función del nivel de conocimiento presentado.

Los puntos fuertes han sido el criterio 6, 7, 8, y 9, correspondiente a resultados en los clientes, en las personas, en la sociedad y resultados clave respectivamente. En cambio, se han identificado el criterio 1, 2 y 4 como áreas de mejora que son las siguientes: liderazgo, estrategia, y alianzas y recursos respectivamente.

2. Se han determinado los puntos fuertes y débiles realizando una comparación interna.

Siguiendo esta técnica se han logrado identificar como puntos fuertes los criterios 2, 3, y 5, correspondientes a la estrategia, las personas y a los procesos, productos y servicios. Y por otro lado, han sido clasificadas como áreas de mejora, los criterios 4, 6, 7 y 8 correspondientes a alianzas y recursos, resultados en los clientes, en las personas y en la sociedad.

Como se puede comprobar los criterios 2, 4, 6, 7 y 8 son los más conflictivos ya que son puntos fuertes o áreas de mejora según el método por el que los identificamos. Esto nos indica que la empresa está haciendo las cosas bien en las áreas que representan estos criterios, pero al mismo tiempo no tiene conocimiento de ello.

Es evidente que la empresa hace grandes esfuerzos por mejorar su programa de gestión de calidad continuamente, y que en algunos casos roza la excelencia. Sin embargo, los datos arrojados por el presente proyecto muestran que debido a la obtención de 380 puntos con el modelo EFQM, la empresa únicamente alcanzaría el primer sello de excelencia con 3 estrellas. Este resultado no es para nada malo ya que prácticamente alcanza el segundo nivel de excelencia (el cual se consigue al obtener un mínimo de 400 en la puntuación del método), aunque se pone de manifiesto el camino por recorrer hacia mejores resultados de excelencia.

La elaboración del TFG me ha permitido adquirir una serie de competencias como tener un profundo conocimiento sobre el Modelo EFQM así como aprender a utilizar las distintas herramientas y metodologías estadísticas aplicadas para realizar un análisis. Por otro lado, también he mejorado mis capacidades a la hora de realizar informes, mayor habilidad para seleccionar información de distintas fuentes y a la vez distinguir aquellas que son fiables,

capacidad de síntesis, saber planificar el trabajo y aprender distintas técnicas para llevar a cabo una exposición ante un tribunal.

## **CAPÍTULO 7. BIBLIOGRAFÍA**

### **Páginas web**

- <http://www.aenor.es>
- <http://www.efqm.org>
- <http://www.aec.es>
- <http://www.clubexcelencia.org>
- <http://www.efqm.es>
- <http://efqm2010.com>

### **Libros**

- SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD: MODELOS ISO-9000 y EFQM. José Jabaloyes Vivas; Andrés Carrión García; José Miguel Carot Sierra; Pau Miró i Martínez; Mónica Martínez Gómez; Universidad Politécnica de Valencia Departamento de Estadística e Investigación Operativa Valencia: Universidad Politécnica de Valencia 2002.
- MODELO EFQM DE EXCELENCIA. Club Gestión de Calidad; Fundación Europea para la Gestión de Calidad Bruselas; Madrid: EFQM: Club Gestión de Calidad cop.2003.
- CALIDAD TOTAL: MODELO EFQM DE EXCELENCIA. Miguel Ferrando Sánchez y Javier Granero Castro
- GESTION DE LA CALIDAD TOTAL. Díaz de Santos. Guías de Gestión de la Pequeña Empresa.
- GESTIÓN DE LA CALIDAD. José María Alonso y Pedro Provedo

### **Referencias**

- UNE-EN ISO 9000:2005 Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario.
- ISHIKAWA,K.(1994): Introducción al control de calidad.
- DEMING, W.E (1989): Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis. Díaz de Santos, Madrid.
- JURAN, Joseph M.(1996): Juran y la calidad por el diseño. Díaz de Santos, Madrid.
- ISHIKAWA,K.(1990): ¿Qué es el control de calidad? Norma, Colombia.
- CAMISÓN, C. (1994): "Gestión de Calidad Total y cambio cultural: un modelo de desarrollo organizativo". VII Congreso Nacional y IV Congreso Hispano-Francés de AEDEM, Junio, Cáceres, pp. 559-576.
- BROCKA, B.; BROCKA, M.S. (1992): Quality management: Implementing the best ideas of the masters, en: pp. Homewood, IL: Irwin.

## **CAPÍTULO 8. ANEXOS**



## ANEXO 1. Cuestionarios de autoevaluación

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 = corresponde a los individuos de la organización que no disponen de ningún tipo de percepción para contestar a la pregunta
Puesto: 1= dirección ; 2= mandos intermedios; 3= técnicos; 4= administrativos; 5= operarios
Tiempo en la organización: 1= más de 5 años; 2= entre 1 y 5 años; 3= menos de 1 año

1a

• ¿Se encuentran definidas por escrito la misión, visión y valores de la organización?
• ¿Ha participado la dirección en la definición de la misión, visión y los valores de la organización?
• ¿Impulsan su desarrollo y actúan como modelo de referencia para el resto de la organización?
• ¿Estos principios y valores son conocidos por todos los empleados?
• ¿Participan y se involucran directamente los mandos en las acciones de formación?
• ¿Se emplean las reuniones con el personal para difundir y promover los principios de Calidad Total?
• ¿Se producen contactos informales de los mandos con el personal, tales como visitas espontáneas a equipos de mejora, desayunos de trabajo, etc.?
• ¿Participan los mandos en los equipos de mejora?
• ¿Se dispone de un sistema de encuestas al personal en el que se incluya preguntas sobre la eficacia de su gestión y el compromiso de los mandos con la Gestión de la Calidad Total?
• ¿Se establece un presupuesto anual para los Programas de Calidad Total?
• ¿Se destinan fondos a la formación, equipos de mejora, programas de mejora de la calidad, etc.?
• ¿Existe un mecanismo formal para priorizar las actividades de mejora y su financiación?
• ¿Se estimula y anima la participación de los empleados en los programas de formación y equipos de mejora?
• ¿Se estimula y anima la asunción de responsabilidades (empowerment) de los empleados?
• ¿Revisan y mejoran la dirección / línea de mando la efectividad del liderazgo a partir de los resultados de las encuestas u otras informaciones disponibles?

1b

• ¿Se ha establecido una estructura organizativa adecuada para apoyar la implantación de la estrategia de la organización?
• ¿Se ha implantado un esquema de gestión por procesos?
• ¿Los procesos clave definidos, permiten el desarrollo, despliegue y actualización de la política definida?
• ¿Se han desarrollado procesos que permitan implantar mejoras, mediante la creatividad, la innovación y las actividades de aprendizaje?
• ¿Se desarrolla un proceso mediante el cual se mide la efectividad de la organización, se revisan y mejoran los resultados clave?

1c

• ¿Existen contactos directos de los directivos con los clientes, proveedores y partners?
---

<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Comprenden y satisfacen las necesidades y expectativas de sus clientes y partners?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se establecen alianzas con los proveedores y se mide la efectividad de las mismas mediante indicadores? ¿Se llevan a cabo actividades de mejora conjunta?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existen planes para mejorar la relación y el contacto de los empleados con los clientes?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se da reconocimiento a los grupos de interés por su contribución a los resultados de la organización?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existen programas de mejora de la calidad conjuntos con organizaciones externas?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Participan los directivos en actividades externas a la organización tales como conferencias, seminarios, etc.?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se apoyan aquellas actividades dirigidas a la mejora del medio ambiente y su contribución a la sociedad?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se mide de algún modo la implicación de los líderes con los clientes, y con la sociedad en general?</li> </ul>

1d

<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existe un esquema formal de reuniones que alcanza desde la alta dirección a los empleados de base? ¿Son accesibles los directivos?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Comunican los líderes a la organización la misión, visión y valores, la política y estrategia y se asegura su correcto entendimiento?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Están implicados los directivos en el reconocimiento de los logros de los individuos y equipos?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existen premios impulsados por los directivos a los individuos como reconocimiento de sus esfuerzos y logros? ¿Se conocen de antemano los criterios para la concesión de los reconocimientos?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se da publicidad a la concesión de los reconocimientos? ¿Participan los directivos en los actos de concesión de los premios?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Los mandos emplean el compromiso con la mejora como uno de los criterios para seleccionar candidatos para la promoción y recompensa?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se mide la efectividad de los programas de comunicaciones y reconocimiento y así garantizar el efecto de motivación y satisfacción del empleado?</li> </ul>

1e

<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se estudian las causas internas y externas a la organización que pueden generar un cambio en la misma?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existen procedimientos y metodologías para la identificación de los cambios que la organización? Y una vez identificados, ¿existen metodologías para seleccionar los más adecuados?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se involucran los líderes de la organización en el desarrollo de los proyectos que conllevan un cambio en la organización?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se responsabilizan los líderes de garantizar la inversión y los recursos necesarios para desarrollar los proyectos de cambio?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se evalúan los riesgos que ocasionan los cambios planificados?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Garantiza la dirección de la organización la implantación completa de los cambios?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existen indicadores que midan la eficacia de los cambios?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se revisa la eficacia de los cambios implantados en la organización?</li> </ul>

2a

<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿La organización está recopilando, analizando y utilizando la siguiente información para la definición de los planes y estrategias: clientes, proveedores, partners, empleados, alianzas externas, benchmarking, etc.?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se analizan las necesidades y expectativas de los distintos grupos de interés en la organización?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Están establecidos los flujos de información interna relevantes para la preparación de los planes y la estrategia?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existe algún mecanismo para revisar la idoneidad y efectividad de esta información?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Hay responsables de la recogida, análisis y evaluación de la información?</li> </ul>

2b

<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Está la organización recopilando, analizando y utilizando la siguiente información para la definición de los planes y estrategias: materiales sociales, legales y del medio ambiente, indicadores de funcionamiento interno y puntos fuertes y débiles, indicadores económicos y demográficos, resultados de las actividades de aprendizaje, resultados y prácticas de organización externas consideradas como las mejores, resultados de los indicadores internos de rendimiento?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existen criterios para la recogida de dicha información?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se revisa esta información y se evalúa su idoneidad para así introducir otras fuentes distintas?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Hay responsables de la recogida, análisis y evaluación de la información?</li> </ul>

2c

<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se formula una estrategia de la organización a largo plazo?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existe una planificación a corto/medio plazo basada en la estrategia?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Está establecido un plan de desarrollo de la estrategia a partir de información relevante?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Es consecuente la estrategia con los valores, misión y visión de la organización?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se alinea la estrategia de la organización con la de sus partners?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿La estrategia definidas, reflejan los principios de la Gestión de Calidad Total?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existen reuniones periódicas de seguimiento de resultados de las estrategias frente a objetivos planificados?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se toman planes de acción cuando no se alcanzan los objetivos?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se cuestiona la idoneidad de los planes, cuando estos no permiten alcanzar los objetivos previstos?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se modifican los planes cuando cambian las condiciones externas? (legislación, entorno económico, etc.)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se evalúa la efectividad del proceso de planificación?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Están identificados los factores críticos de éxito?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se revisa y actualiza periódicamente la estrategia a largo plazo?</li> </ul>

2d

<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿La gestión de procesos definida permite desplegar en su totalidad la estrategia definida?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existe una definición acerca de cuándo se considera a un proceso como clave? ¿Existe una relación de procesos clave?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estos procesos clave, ¿soportan la misión de la organización?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿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?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Conocen todos los empleados la estrategia de la organización?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se comunican los planes a través de reuniones en cascada a todos los niveles de la organización?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se distribuyen los planes a todos los empleados y son efectivos?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se basan los objetivos de departamento y personales, en los planes anuales de la organización?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Prioriza cada mando los planes asignados a su departamento?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se pregunta a los empleados en qué medida conocen los planes y la estrategia de la organización?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Entienden los empleados como contribuyen a la consecución de los objetivos generales de la organización?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se modifica el organigrama y los procedimientos internos para adaptarse a las necesidades surgidas de la política y estrategia?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se pregunta a los empleados en qué medida conocen los planes y la estrategia de la organización?</li> </ul>

3a

<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existen planes de recursos humanos dentro de los planes anuales de la organización?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se basan los planes de recursos humanos en la estrategia de la organización?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existe algún mecanismo objetivo para identificar las necesidades de recursos humanos de la organización?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se cubren dichas necesidades mediante traslados o reasignaciones siempre que sea posible?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se implica a las personas de la organización y a sus representantes en el desarrollo de las políticas, estrategias y planes de recursos humanos?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existe un proceso eficiente de selección de personal que garantice la imparcialidad y la igualdad de oportunidades en el empleo?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Contemplan los planes de recursos humanos las políticas de remuneración, traslados, promociones, etc.,... asegurando el cumplimiento de todos los requisitos legales en materia de empleo?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existe un responsable de recursos humanos en la organización?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se utilizan técnicas de trabajo en grupo, motivación, implicación, etc.?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se mide la satisfacción de los empleados y se recogen sus opiniones mediante encuestas de opinión y se ponen en marcha planes de mejora?</li> </ul>

3b

<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se identifican y clasifican claramente las necesidades de la organización en cuanto a conocimientos y capacidades del personal?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se establecen mecanismos para lograr incorporar a los empleados adecuados para cubrir las necesidades existentes?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existen planes de formación específicos en la organización?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Están adaptados los planes de formación a las necesidades de cada puesto de trabajo, empleado o grupo de empleados?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existen criterios de selección para la asistencia a cursos?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existen evaluaciones de la calidad de los cursos de formación?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existe formación o entrenamiento en el puesto de trabajo?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existe formación o entrenamiento en técnicas de trabajo en equipo?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se fomenta la formación continuada?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se evalúa la efectividad de la formación?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existen objetivos personales para todos los empleados?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se comunican claramente y por escrito los objetivos a los empleados?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se establecen los objetivos por consenso entre las partes?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Están basados los objetivos de cada individuo y departamento en los objetivos generales de la organización?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Entienden los empleados como sus objetivos ayudan al cumplimiento de los objetivos generales de la organización?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se revisa periódicamente el nivel de cumplimiento de los objetivos?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se consensua el resultado de las evaluaciones de rendimiento?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se emplean los resultados de las evaluaciones para ayudar a los empleados a mejorar el rendimiento?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se desarrolla la capacidad de las personas a través del trabajo? ¿Se desarrolla la capacidad para trabajar en equipo?</li> </ul>

3c

<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se facilita la participación de los empleados en los equipos de mejora?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Están claramente definidas las características del programa de equipos (voluntariedad, horario, facilitador, formación, etc....)?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existe un programa de sugerencias de mejora?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se fomenta la participación individual y de los equipos en las actividades de mejora?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se proporciona formación en técnicas de trabajo en equipo para fomentar su implicación en las actividades de mejora?</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿La dirección se preocupa por estimular la creatividad e innovación de los empleados, proporcionándoles el suficiente respaldo y soporte para llevarlas a cabo?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se fomenta la participación mediante conferencias, actos, publicación de folletos, posters, carteles, etc.?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se practica dentro de la organización la delegación de responsabilidades?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se fomenta y estimula al personal para que tome iniciativas proporcionando la suficiente autonomía?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se evalúa de alguna forma el grado de implicación de las personas y se establecen acciones de mejora?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se anima a las personas para que trabajen en equipo? ¿Se estimula ese trabajo?</li> </ul>

3d

<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se han identificado de forma clara y sistemática las necesidades de comunicación?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existe un plan de comunicaciones internas basadas en lo anterior? ¿Se utiliza correctamente?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existen suficientes mecanismos de comunicación descendente? (Reuniones en cascada, revistas y otras publicaciones, comunicaciones internas, comunicación directa mando-empleado, etc.)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existen suficientes mecanismos de comunicación ascendente? (Sugerencias de mejora, comunicación directa empleado-mando, reuniones informales, etc.)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existen mecanismos de comunicación horizontal? (Trabajo en equipo, coordinación de grupos, procesos horizontales, etc. )</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿La organización dispone de algún sistema que permita evaluar y mejorar la eficacia de la comunicación?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿La organización tiene planes y programas para compartir las mejores prácticas y el conocimiento?</li> </ul>

3e

<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Están los temas de remuneración, traslado, despidos y demás asuntos laborales alineados con la política y estrategia dentro de los límites legales?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Hay algún sistema de remuneración variable?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existe un programa de reconocimiento para fomentar la participación y la toma de responsabilidades?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Hay premios como una de las formas de reconocimiento?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Las bases para la concesión de premios es conocida por los empleados?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se encuentra definido un sistema de actividades sociales y culturales que fomente la participación de los empleados?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existe algún programa definido que involucre al personal en temas relacionados con seguridad y medio ambiente?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existen en la organización instalaciones y servicios a la disposición de sus empleados (servicio médico, cafetería, medios de transporte, guarderías, etc.)?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se da información a los empleados en temas de salud o seguridad?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se conceden ayudas o permisos para participar en actividades externas de carácter cultural o deportivo?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se conceden beneficios laborales a los empleados tales como flexibilidad de horarios, años sabáticos, etc.?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Dispone la organización de algún mecanismo que permita evaluar y mejorar la eficacia de sus programas de reconocimiento y beneficios?</li> </ul>

4a

<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se identifica a los partners clave y se establecen alianzas estratégicas, en línea con la estrategia de la propia organización, sobre la base de una confianza recíproca?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿La política de las alianzas se basa en la definición de una misión conjunta, aprovechamiento de recursos, de conocimiento, etc.?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existen reuniones periódicas al más alto nivel entre la organización y los partners?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se realizan estudios para identificar nuevas posibilidades de colaboración?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se analiza que la misión, visión, valores y la de los partners es compatible con la de la propia organización?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué mecanismos tiene la organización para apoyar el desarrollo mutuo con sus partners?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Hay actividades / planes en marcha para generar una filosofía innovadora a través de las alianzas?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué sinergias se han suscitado con los partners? ¿Han mejorado los procesos? ¿Han añadido valor a la cadena cliente/proveedor?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se evalúa, revisa y mejora la gestión de la relación con los partners?</li> </ul>

4b

<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existe una planificación de la gestión de recursos económicos y financieros propia para la organización?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se asignan recursos financieros en apoyo de la estrategia y planes fijados por la organización, estableciendo prioridades?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se evalúan las inversiones en activos tangibles e intangibles de acuerdo a los planes de la organización?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existe una clara distribución de responsabilidades para la aprobación y ejecución del gasto?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existen una serie de indicadores que midan la eficiencia de la gestión económica y financiera?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Utiliza la organización procedimientos internos de control y seguimiento de la ejecución del gasto?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se revisa y mejora la gestión de los recursos económicos y financieros?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existe una gestión de riesgos financieros?</li> </ul>

4c

<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existe un programa de gestión de activos?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Hay una estrategia definida para hacer mejor uso de los edificios, equipos y otros recursos (alquiler, contratación, etc.)?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se dispone de un plan de mantenimiento preventivo y de utilización adecuada de los recursos tales como edificios, materiales y equipos?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se gestiona la seguridad de los activos?</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existen planes de contingencia para los recursos críticos?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Están los activos de la organización convenientemente asegurados contra robo, incendio, etc.?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se protegen los activos mediante vigilancia, sistemas antirobo, protección contra incendios, etc.?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se tiene en cuenta el impacto negativo de los activos de la organización en la sociedad?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se optimizan los inventarios y rotación del material?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se revisan los edificios o instalaciones asegurando que cumplen las leyes y normas aplicables en cuanto a seguridad e higiene?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existen planes concretos para reducir los consumos de materias primas, energía, etc.?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se tiene en cuenta el impacto ambiental al seleccionar las materias primas?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se conservan y reciclan los recursos no renovables y se minimizan los desperdicios?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se revisan los edificios e instalaciones asegurando que cumplen las normativas medioambientales?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se utilizan mecanismos para medir, revisar y mejorar la gestión de los activos?</li> </ul>

4d

<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se identifican las necesidades tecnológicas en función de la estrategia de la organización?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se han establecido cauces para estar al día en cuanto a tecnologías relevantes, nuevas y emergentes?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Asisten los empleados de la organización a seminarios, congresos, etc. relativos a nuevas tecnologías?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se participa en programas nacionales o internacionales para el desarrollo tecnológico?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se implantan tecnologías para apoyar la mejora de procesos, los sistemas de información y otros?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se evalúa el resultado de la aplicación de las nuevas tecnologías y se proponen mejoras fruto de la misma?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Hay algún programa/proceso para identificar y sustituir las viejas tecnologías?</li> </ul>

4e

<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se ha establecido un Plan de Sistemas de Información en apoyo de la estrategia de la organización?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Hay mecanismo para recoger, estructurar y gestionar el conocimiento en apoyo de la estrategia?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existe un sistema para organizar los flujos de información, tanto internos como externos, de forma que se asegure que todos los empleados disponen de acceso a la información y al conocimiento adecuado para realizar su trabajo?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿La información relevante sobre servicios y procesos (funcionamiento de procesos, empleados, proveedores, clientes, etc.) está accesible a los empleados que la necesiten?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existen sistemas para garantizar la seguridad de la información?</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se emplean mecanismos para garantizar la validez e integridad de los datos contenidos en los sistemas?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se aplican los avances en tecnologías de la información?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se han adoptado medidas para la protección y explotación de la propiedad intelectual, el conocimiento y las innovaciones (patentes y marcas)?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿La información disponible se utiliza para mejorar y optimizar los sistemas de gestión, de forma creativa e innovadora?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se evalúa y mejora de alguna manera la efectividad de la de gestión de la información y del conocimiento?</li> </ul>

5a

<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se han diseñado los procesos de la organización, y en especial los claves que contribuyen a la consecución de estrategia y planificación?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se emplean los mapas de procesos o técnicas similares para analizar y representar el esquema de procesos de la organización?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se establecen propietarios y equipos de mejora para cada proceso?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Hay alguna persona o grupo responsable de identificar los procesos clave?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se han identificado los grupos de interés que se ven afectados por los procesos clave?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existen objetivos claros para cada una de las mediciones de rendimiento de los procesos?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿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?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se mide, revisa y mejora la efectividad del sistema de gestión de procesos?</li> </ul>

5b

<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se identifican y establecen prioridades para las oportunidades de mejora de procesos tanto continua como drástica?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se establecen objetivos de mejora para las mediciones de los procesos?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se consideran los resultados pasados a la hora de establecer los objetivos de futuro?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se recoge información procedente de empleados, proveedores y otras organizaciones externas y se emplea para establecer dichos objetivos?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Los resultados de las mediciones de los procesos, son revisados por la dirección de la organización?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se toman medidas cuando los resultados están por debajo de los objetivos previstos?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se emplean a los equipos de mejora para mejorar los procesos?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se concede autonomía a los empleados para que mejoren los procesos?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se emplean técnicas tales como la reingeniería de procesos o la mejora continua de procesos?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se imparte formación en herramientas estadísticas, diseño de experimentos, técnicas de trabajo en equipo, creatividad, resolución de problemas, etc., dirigida a estimular el talento creativo e innovador?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se emplea información y comparaciones con organizaciones externas para estimular los cambios?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existe un procedimiento definido para implantar cambios en los procesos?</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se emplean las experiencias piloto?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se cuenta con los empleados afectados al diseñar los cambios?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se imparte formación a los empleados afectados antes de la implantación de cambios en la organización?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se realiza un seguimiento de los resultados del proceso modificado para asegurar el logro de los objetivos previstos?</li> </ul>

5c

<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se utilizan estudios de mercado, encuestas a clientes y otros tipos de información para identificar las necesidades y expectativas actuales y futuras de los clientes?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se emplea el benchmarking con organizaciones similares?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿La definición y diseño de los servicios que ofrece la organización se basa en la creatividad y la innovación?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se documentan debidamente las características de los nuevos servicios?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se da formación al personal acerca de las características de los nuevos servicios antes de su puesta en funcionamiento?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se realizan encuestas a los clientes para evaluar su satisfacción con los nuevos servicios?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se revisa y se mejora la efectividad del proceso de desarrollo de nuevos servicios?</li> </ul>

5d

<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existen procedimientos que describen como debe llevarse a cabo la prestación de todos los servicios que proporciona la organización?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se comunica formalmente a los clientes los cambios o la implantación de nuevos servicios o productos?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Recibe el personal de la organización la formación necesaria para prestar los servicios de acuerdo a los procedimientos establecidos?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Reciben los usuarios/clientes una información suficiente y correcta durante la prestación de los servicios?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se toman mediciones de defectos, errores o de ciclo durante la prestación de los servicios?</li> </ul>

5e

<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existe un programa formal de gestión de relaciones con los clientes?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existe un responsable definido para la mejora de la satisfacción de los clientes?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Mantiene la organización contactos frecuentes con los clientes para debatir sus necesidades, expectativas y preocupaciones?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se realizan encuestas de satisfacción a los clientes?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se preocupa la organización por llevar a cabo el seguimiento de la prestación de servicios, así como el servicio de atención al cliente, para determinar los niveles de satisfacción? ¿Se realiza de forma innovadora y creativa?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se implica la organización activamente con los clientes para atender sus quejas y reclamaciones?</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existen mecanismos para medir la efectividad de la atención y servicio al cliente?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se realizan actividades para aumentar los niveles de satisfacción de clientes?</li> </ul>

6a

<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Identifica y revisa de forma sistemática cuáles son aquellos aspectos más valorados por sus clientes y que inciden directamente en su nivel de satisfacción?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿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?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿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 su competencia/sector?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La tendencia de los resultados de los indicadores relativos al nivel de satisfacción de los clientes, ¿muestran una correlación y son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los resultados de los indicadores relativos al nivel de satisfacción de los clientes, ¿abarcan los aspectos y áreas relevantes y están adecuadamente segmentados?</li> </ul>

6b

<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se han identificado los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de sus clientes?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de sus clientes, ¿cumplen los objetivos de calidad marcados para cada período y frecuentemente los superan?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La tendencia de los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de sus clientes, ¿muestra una evolución positiva?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se recogen y comparan, de forma periódica y sistemática, los datos más relevantes correspondientes a los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de sus clientes de su competencia/sector?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La tendencia de los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de sus clientes, ¿muestran una correlación y son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de sus clientes, ¿abarcan los aspectos y áreas relevantes y están adecuadamente segmentados?</li> </ul>

7a

<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Identifica y revisa de forma sistemática cuáles son aquellos aspectos más valorados por su personal y que inciden directamente en su nivel de satisfacción?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Obtiene información directa y periódica relativa a la percepción que tiene su personal respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tiene su personal respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción, ¿cumplen los objetivos marcados para cada período y frecuentemente los superan?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La tendencia de los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tiene su personal respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción, ¿muestra una evolución positiva?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se recogen y comparan, de forma periódica y sistemática, los datos más relevantes correspondientes a los niveles de percepción de la satisfacción de su personal con los de su competencia/sector?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La tendencia de los resultados de los indicadores relativos al nivel de satisfacción de su personal, ¿muestran una correlación y son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los resultados de los indicadores relativos al nivel de satisfacción de su personal, ¿abarcan los aspectos y áreas relevantes y están adecuadamente segmentados?</li> </ul>

7b

<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se han identificado los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de su personal?</li> </ul>
--

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de su personal, ¿cumplen los objetivos de calidad marcados para cada período y frecuentemente los superan?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La tendencia de los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de su personal, ¿muestra una evolución positiva?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se recogen y comparan, de forma periódica y sistemática, los datos más relevantes correspondientes a los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de su personal y el personal de su competencia/sector?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La tendencia de los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de su personal, ¿muestran una correlación y son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de su personal, ¿abarcan los aspectos y áreas relevantes y están adecuadamente segmentados?</li> </ul>

8a

<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Identifica y revisa de forma sistemática cuáles son aquellos aspectos más valorados por la sociedad en general y que inciden directamente en su nivel de satisfacción?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Obtiene información directa y periódica relativa a la percepción que tiene la sociedad en general respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tiene la sociedad en general respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción, ¿cumplen los objetivos marcados para cada período y frecuentemente los superan?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La tendencia de los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tiene la sociedad en general respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción, ¿muestra una evolución positiva?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se recogen y comparan, de forma periódica y sistemática, los datos más relevantes correspondientes a los niveles de percepción de la satisfacción de la sociedad en general con los resultados de su competencia/sector?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La tendencia de los resultados de los indicadores relativos al nivel de satisfacción de la sociedad en general, ¿muestran una correlación y son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los resultados de los indicadores relativos al nivel de satisfacción de la sociedad en general, ¿abarcan los aspectos y áreas relevantes y están adecuadamente segmentados?</li> </ul>

8b

<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se han identificado los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de la sociedad en general?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de la sociedad en general, ¿cumplen los objetivos de calidad marcados para cada período y frecuentemente los superan?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La tendencia de los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de la sociedad en general, ¿muestra una evolución positiva?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se recogen y comparan, de forma periódica y sistemática, los datos más relevantes correspondientes a los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de la sociedad en general y los resultados de su competencia/sector?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La tendencia de los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de la sociedad en general, ¿muestran una correlación y son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de la sociedad en general, ¿abarcan los aspectos y áreas relevantes y están adecuadamente segmentados?</li> </ul>

9a

<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Mide la Organización de forma periódica y sistemática sus resultados económico-financieros y no económicos?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los resultados relativos a los indicadores clave (económicos y no económicos), ¿abarcan los aspectos y áreas relevantes y están adecuadamente segmentados?</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• La tendencia de los resultados clave (económicos y no económicos) de la organización, ¿muestra una evolución positiva?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los resultados de los indicadores clave (económicos y no económicos) de la organización, ¿cumplen los objetivos marcados para cada período y frecuentemente los superan?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se recogen y comparan, de forma periódica y sistemática, los datos correspondientes a los resultados de los indicadores económicos y no económicos de su competencia/sector?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los resultados clave de la organización, ¿muestran una correlación y son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas?</li> </ul>

9b

<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Mide la Organización de forma periódica y sistemática sus indicadores de los resultados clave (económico-financieros y no económicos)?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los resultados relativos a los indicadores de los resultados clave (económico-financieros y no económicos), ¿abarcan los aspectos y áreas relevantes y están adecuadamente segmentados?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La tendencia de los indicadores de los resultados clave (económico-financieros y no económicos) de la organización, ¿muestra una evolución positiva?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los resultados de los indicadores de los resultados clave (económico-financieros y no económicos) de la organización, ¿cumplen los objetivos marcados para cada período y frecuentemente los superan?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se recogen y comparan, de forma periódica y sistemática, los datos correspondientes a los indicadores de los resultados clave (económico-financieros y no económicos) de su competencia/sector?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los resultados indicadores de los resultados clave (económico-financieros y no económicos), ¿muestran una correlación y son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas?</li> </ul>