

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

1d

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

1e

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

2a

<ul style="list-style-type: none"> • ¿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.?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se analizan las necesidades y expectativas de los distintos grupos de interés en la organización?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Están establecidos los flujos de información interna relevantes para la preparación de los planes y la estrategia?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Existe algún mecanismo para revisar la idoneidad y efectividad de esta información?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Hay responsables de la recogida, análisis y evaluación de la información?

2b

<ul style="list-style-type: none"> • ¿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?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Existen criterios para la recogida de dicha información?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se revisa esta información y se evalúa su idoneidad para así introducir otras fuentes distintas?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Hay responsables de la recogida, análisis y evaluación de la información?

2c

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

2d

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

3a

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

3b

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

3c

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

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

3d

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

3e

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

4a

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

4b

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

4c

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

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

4d

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

4e

<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se ha establecido un Plan de Sistemas de Información en apoyo de la estrategia de la organización?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Hay mecanismo para recoger, estructurar y gestionar el conocimiento en apoyo de la estrategia?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿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?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿La información relevante sobre servicios y procesos (funcionamiento de procesos, empleados, proveedores, clientes, etc.) está accesible a los empleados que la necesiten?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Existen sistemas para garantizar la seguridad de la información?

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

5a

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

5b

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

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

5c

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

5d

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

5e

<ul style="list-style-type: none"> • ¿Existe un programa formal de gestión de relaciones con los clientes?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Existe un responsable definido para la mejora de la satisfacción de los clientes?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Mantiene la organización contactos frecuentes con los clientes para debatir sus necesidades, expectativas y preocupaciones?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se realizan encuestas de satisfacción a los clientes?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿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?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se implica la organización activamente con los clientes para atender sus quejas y reclamaciones?

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

6a

<ul style="list-style-type: none"> • ¿Identifica y revisa de forma sistemática cuáles son aquellos aspectos más valorados por sus clientes y que inciden directamente en su nivel de satisfacción?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿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?
<ul style="list-style-type: none"> • 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?
<ul style="list-style-type: none"> • 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?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿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?
<ul style="list-style-type: none"> • 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?
<ul style="list-style-type: none"> • Los resultados de los indicadores relativos al nivel de satisfacción de los clientes, ¿abarcan los aspectos y áreas relevantes y están adecuadamente segmentados?

6b

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

7a

<ul style="list-style-type: none"> • ¿Identifica y revisa de forma sistemática cuáles son aquellos aspectos más valorados por su personal y que inciden directamente en su nivel de satisfacción?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿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?
<ul style="list-style-type: none"> • 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?
<ul style="list-style-type: none"> • 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?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿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?
<ul style="list-style-type: none"> • 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?
<ul style="list-style-type: none"> • Los resultados de los indicadores relativos al nivel de satisfacción de su personal, ¿abarcan los aspectos y áreas relevantes y están adecuadamente segmentados?

7b

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

<ul style="list-style-type: none"> 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?
<ul style="list-style-type: none"> 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?
<ul style="list-style-type: none"> ¿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?
<ul style="list-style-type: none"> 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?
<ul style="list-style-type: none"> 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?

8a

<ul style="list-style-type: none"> ¿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?
<ul style="list-style-type: none"> ¿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?
<ul style="list-style-type: none"> 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?
<ul style="list-style-type: none"> 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?
<ul style="list-style-type: none"> ¿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?
<ul style="list-style-type: none"> 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?
<ul style="list-style-type: none"> 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?

8b

<ul style="list-style-type: none"> ¿Se han identificado los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de la sociedad en general?
<ul style="list-style-type: none"> 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?
<ul style="list-style-type: none"> 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?
<ul style="list-style-type: none"> ¿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?
<ul style="list-style-type: none"> 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?
<ul style="list-style-type: none"> 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?

9a

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

<ul style="list-style-type: none"> • La tendencia de los resultados clave (económicos y no económicos) de la organización, ¿muestra una evolución positiva?
<ul style="list-style-type: none"> • Los resultados de los indicadores clave (económicos y no económicos) de la organización, ¿cumplen los objetivos marcados para cada período y frecuentemente los superan?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿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?
<ul style="list-style-type: none"> • Los resultados clave de la organización, ¿muestran una correlación y son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas?

9b

<ul style="list-style-type: none"> • ¿Mide la Organización de forma periódica y sistemática sus indicadores de los resultados clave (económico-financieros y no económicos)?
<ul style="list-style-type: none"> • 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?
<ul style="list-style-type: none"> • La tendencia de los indicadores de los resultados clave (económico-financieros y no económicos) de la organización, ¿muestra una evolución positiva?
<ul style="list-style-type: none"> • 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?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿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?
<ul style="list-style-type: none"> • Los resultados indicadores de los resultados clave (económico-financieros y no económicos), ¿muestran una correlación y son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas?