



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



ESCUELA TÉCNICA
SUPERIOR INGENIERÍA
INDUSTRIAL VALENCIA

TRABAJO FIN DE GRADO EN INGENIERÍA EN ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL

ANÁLISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE UNA EMPRESA DE GESTIÓN DEPORTIVA A TRAVÉS DEL MODELO EFQM DE EXCELENCIA

AUTORA: JULIA GARRIDO MORALES

TUTOR: JOSÉ VICENTE LACRUZ CHIVA

Selección

Curso Académico: 2019-20

RESUMEN

El siguiente proyecto consiste en la evaluación y análisis del sistema de gestión de calidad en una empresa de gestión deportiva, a través del Modelo EFQM de Excelencia. La necesaria adecuación de las estructuras organizativas a la rápida evolución del sector es la clave para lograr ser más eficaces y poder atender todas las necesidades del cliente, ofreciéndole un servicio con la mayor calidad posible.

En la primera parte del proyecto se realiza una introducción en la que se presenta de forma concisa el concepto de calidad y su evolución. A continuación, se argumenta la necesidad de la implantación de estas herramientas de gestión explicando también los modelos más avanzados que se aplican en el mundo empresarial. Después se define el Modelo EFQM, orientado a la excelencia empresarial, de forma que todas las actividades de la empresa se esfuerzan para satisfacer al cliente, a sus accionistas, a los empleados y a la sociedad en conjunto. De esta forma, además, se garantiza la rentabilidad de la empresa a largo plazo.

En la segunda parte del proyecto se ha realizado un análisis descriptivo de los datos obtenidos mediante unos cuestionarios de autoevaluación proporcionados por la autora del trabajo, con el objetivo de averiguar cuál es la situación actual en la que se encuentra la empresa. Paralelamente, se han presentado gráficos y tablas para una mejor comprensión del estudio y para poder identificar con mayor facilidad los puntos fuertes y las áreas a mejorar. Adicionalmente, se ha desarrollado un presupuesto del análisis del sistema de gestión a través del Modelo EFQM.

Por último, en base a los resultados obtenidos, se han identificado unas áreas de mejora y unos puntos fuertes. A partir de ellos se establece un plan de acción, en el que se realizan unos planes de mejora para su implementación en el futuro.

RESUM

El següent projecte consistix en l'avaluació i anàlisi del sistema de gestió d'una empresa de gestió esportiva, a través del Model EFQM d'Excel·lència. La necessària adequació de les estructures organitzatives a la ràpida evolució del sector és la clau per a aconseguir ser més eficaços i poder atendre totes les necessitats del client, oferint-le un servei amb la major qualitat possible.

En la primera part del projecte es realitza una introducció en la qual es presenta de manera concisa el concepte de qualitat i la seua evolució. A continuació, s'argumenta la necessitat de la implantació d'aquestes eines de gestió explicant també els models més avançats que s'apliquen en el món empresarial. Després es definix el Model EFQM, orientat a l'excel·lència empresarial, de manera que totes les activitats de l'empresa s'esforcen per a satisfer al client, als seus accionistes, als empleats i a la societat en conjunt. D'aquesta forma, a més, es garanteix la rendibilitat de l'empresa a llarg termini.

En la segona part del projecte s'ha realitzat una anàlisi descriptiva de les dades obtingudes per mitjà d'uns qüestionaris de l'autoavaluació proporcionats per l'autora del treball, amb l'objectiu d'esbrinar quina és la situació actual en què es troba l'empresa. Paral·lelament, s'han presentat gràfics i taules per a una millor comprensió de l'estudi i per a poder identificar amb major facilitat els punts forts i les àrees a millorar. Addicionalment, s'ha desenvolupat un pressupost de l'anàlisi del sistema de gestió a través del Model EFQM.

Per últim, d'acord als resultats obtinguts, s'han identificat unes àrees de millora i uns punts forts. A partir d'ells s'establix un pla d'acció, en el que es realitzen uns plans de millora per a la seva implementació en el futur.

ABSTRACT

The following project consists of the evaluation and analysis of the management system of a Sports Management Company, through the EFQM Model of Excellence. The adaptation of the companies to the fast evolution of the sector is the key to be more effective and to be able to focus on satisfy the customers, offering them a service with the highest quality.

In the first part of the project, an introduction is made in which the concept of quality and its evolution will be presented concisely. Then, it's argued the need for the implementation of these management tools, also explaining the most advanced models that are applied in the business world. After this, it is defined the EFQM Model, oriented to business excellence, so that all the company's activities focus on satisfy the customer, its shareholders, employees and the full society. That way, the long-term profitability of the company is also guaranteed.

In the second part of the project, a descriptive analysis of the data obtained through the self-assessment questionnaires provided by the author of the project has been carried out, in order to find out which is the current situation of the company. In parallel, graphs and tables have been presented for a better understanding of the study and easy identification of strengths and areas to improve. Additionally, a budget for the management system analysis has been developed through the EFQM Model.

Finally, based on the results obtained, some areas of improvement and strengths have been identified. From them, an action plan is established, and some improvement plans are made for future implementation.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	8
1.1 El concepto de Calidad	8
1.2 La evolución del concepto de Calidad	9
1.3 La gestión de la calidad	11
1.4 Modelos de gestión de Calidad	15
1.5 La Calidad en los servicios deportivos	16
CAPÍTULO 2. OBJETIVOS	19
2.1 Objetivos del trabajo	19
2.2 Competencias	20
CAPÍTULO 3. ANTECEDENTES	21
3.1 Modelo EFQM	21
3.2 Conceptos fundamentales de la Excelencia	26
3.3 Criterios del Modelo EFQM	27
3.4 Esquema lógico REDER	32
3.5 La matriz de puntuación REDER	33
CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA	39
4.1 Metodología	39
4.2 Fases del proyecto	41
4.2.1 Formación y sensibilización	41
4.2.2 Trabajo de campo y toma de datos. Autoevaluación	42
4.2.3 Análisis de datos	42
CAPÍTULO 5. RESULTADOS.....	43
5.1 Resultados de los promedios por criterios y subcriterios del Modelo EFQM	43
5.2 Análisis del nivel de desconocimiento por criterios y subcriterios	49
5.3 Identificación de áreas de mejora y puntos fuertes	53
5.4 Identificación de áreas de mejora y puntos fuertes en función del nivel de desconocimiento	64

CAPÍTULO 6. PLAN DE MEJORA	71
6.1 Definición del plan de mejora	71
CAPÍTULO 7. PRESUPUESTO	78
CAPÍTULO 8. CONCLUSIONES	79
BIBLIOGRAFÍA	82
ANEXOS	83

ÍNDICE TABLAS

TABLA 1. Resumen calidad total	14
TABLA 2. Principales modelos de gestión de calidad	15
TABLA 3. Esquema lógico REDER	35
TABLA 4. Matriz REDER de Agentes	36
TABLA 5. Matriz REDER de Resultados	37
TABLA 6. Planificación del proyecto	41
TABLA 7. Promedios de los 9 Criterios	43
TABLA 8. Promedio del Criterio 1	44
TABLA 9. Promedio del Criterio 2	44
TABLA 10. Promedio del Criterio 3	44
TABLA 11. Promedio del Criterio 4	45
TABLA 12. Promedio del Criterio 5	45
TABLA 13. Promedio del Criterio 6	45
TABLA 14. Promedio del Criterio 7	46
TABLA 15. Promedio del Criterio 8	46
TABLA 16. Promedio del Criterio 9	46
TABLA 17. Puntuación global de la empresa frente al Modelo EFQM	47
TABLA 18. Puntuación actual y posible mejora	48
TABLA 19. Nivel medio de desconocimiento por criterios	49
TABLA 20. Nivel de desconocimiento Criterio 1	50
TABLA 21. Nivel de desconocimiento Criterio 2	50
TABLA 22. Nivel de desconocimiento Criterio 3	50
TABLA 23. Nivel de desconocimiento Criterio 4	51
TABLA 24. Nivel de desconocimiento Criterio 5	51
TABLA 25. Nivel de desconocimiento Criterio 6	51
TABLA 26. Nivel de desconocimiento Criterio 7	52
TABLA 27. Nivel de desconocimiento Criterio 8	52
TABLA 28. Nivel de desconocimiento Criterio 9	52
TABLA 29. Puntos fuertes y áreas a mejorar según la comparativa interna	64
TABLA 30. Puntos fuertes y áreas a mejorar según nivel de desconocimiento	70
TABLA 31. Programa de mejora 2020	72
TABLA 32. Presupuesto final del proyecto	78
TABLA 33. Puntos fuertes y áreas a mejorar según la comparativa interna	80

TABLA 34. Puntos fuertes y áreas a mejorar según nivel de desconocimiento 81

ÍNDICE GRÁFICOS

GRÁFICO 1. Áreas de mejora y puntos fuertes por comparativa interna de Criterios 53
GRÁFICO 2. Comparativa interna en el Criterio 8 54
GRÁFICO 3. Comparativa interna en el Criterio 4 56
GRÁFICO 4. Comparativa interna en el Criterio 7 58
GRÁFICO 5. Comparativa interna en el Criterio 9 59
GRÁFICO 6. Comparativa interna en el Criterio 6 60
GRÁFICO 7. Comparativa interna en el Criterio 2 61
GRÁFICO 8. Comparativa interna en el Criterio 5 62
GRÁFICO 9. Áreas de mejora por nivel de desconocimiento 65
GRÁFICO 10. Nivel de desconocimiento en el Criterio 4 65
GRÁFICO 11. Nivel de desconocimiento en el Criterio 8 67
GRÁFICO 12. Nivel de desconocimiento en el Criterio 9 68
GRÁFICO 13. Nivel de desconocimiento en el Criterio 2 69

ÍNDICE FIGURAS

FIGURA 1. Etapas Gestión de la calidad 11
FIGURA 2. Ciclo de mejora PDCA 13
FIGURA 3. Logo Beach Arena 19
FIGURA 4. Vóley playa - Tenis playa – Futevolei 19
FIGURA 5. Sello de Excelencia Europea 22
FIGURA 6. Sello de Excelencia Europea 22
FIGURA 7. Modelo EFQM 2020 24
FIGURA 8. Conceptos fundamentales de la Excelencia 26
FIGURA 9. Modelo EFQM 28
FIGURA 10. Esquema lógico REDER 32
FIGURA 11. Ciclo PDCA y esquema lógico REDER 33
FIGURA 12. Matriz puntuación REDER 34
FIGURA 13. Ciclo de mejora PDCA 39
FIGURA 14. Fases del proyecto 40

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

1.1 EL CONCEPTO DE CALIDAD

En la actualidad, las exigencias del mundo empresarial y los cambios a los que se ve sometido han provocado que la calidad se convierta en un factor determinante para el éxito y logro de resultados en las organizaciones.

La calidad se alza, cada vez más, como un objetivo estratégico que ofrece un valor añadido y distingue a unas organizaciones de otras, por lo que aquellas que quieran ser competitivas deberán aplicar la calidad en su gestión. Para ello, se debe buscar la satisfacción de los clientes, la estandarización, el control de procesos y, sobre todo, la mejora continua.

Pero, realmente, ¿qué entendemos por calidad? La calidad es un concepto que todo el mundo entiende y del que todo el mundo habla, pero que resulta muy difícil de definir. Como dice Garvin (1988), “la calidad es un concepto inusualmente resbaladizo, fácil de ver, pero extremadamente difícil de definir”.

Existen infinitas definiciones acerca de este concepto, el cual ha ido evolucionando con el tiempo, sobre todo en estos últimos años. A continuación, se muestran diferentes modos de concebir este concepto.

- “La 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-66001

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

Joseph M. Juran (1996)

- “Calidad es el cumplimiento de normas y requerimientos precisos.”

Philip B. Crosby (1979)

- “Calidad es el hecho de desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad. Este producto debe ser el más económico, el más útil y resultar siempre satisfactorio para el consumidor final.”

Kaoru Ishikawa (1988)

- “La calidad no es otra cosa más que una serie de cuestionamiento hacia una mejora continua.”

Edward Deming (1988)

- “La calidad es la suma de cualidades, circunstancias y condiciones inherentes que debe reunir un servicio o producto para cumplir con las necesidades o expectativas razonables establecidas.”

Dorado y Gallardo (2005)

Como se ha podido observar, todas las definiciones son diferentes. Esto refleja la dificultad de ofrecer una definición universal del concepto. Aun así, todas ellas coinciden en un aspecto fundamental: un producto o servicio podrá ser llamado de calidad si cumple con una serie de requisitos esperados por los clientes. Por lo tanto, calidad no significa que todo esté perfecto, sino que se adecua a los niveles prefijados por los usuarios. Como dijo Walt Disney, “no me preocupa si algo es barato o caro. Solo me preocupa si es bueno. Si es lo suficientemente bueno, el público pagará por ello”.

1.2 LA EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE CALIDAD

El concepto de calidad ha sufrido una evolución paralela y constante a la evolución de los sistemas de producción empresariales, de forma que cada una de las etapas supera las anteriores y cubre las nuevas necesidades que impone el entorno. En los inicios, el enfoque de este concepto apuntaba directa, y casi exclusivamente, a la calidad del producto. Poco a poco, se ha ido dirigiendo hacia los clientes hasta llegar a la actualidad, en la que cada vez han tomado mayor protagonismo los grupos de interés. Vamos a analizar la evolución del concepto de calidad a lo largo de los últimos años.

Para ubicar el origen de este concepto es necesario situarse a finales de la década de los cuarenta y principios de los cincuenta en Japón. Esta necesidad está provocada por la producción masiva de las empresas japonesas y su dificultad para vender sus productos en occidente. La calidad se centra en las especificaciones técnicas de los productos, donde la importancia radica en conseguir la máxima eficacia productiva sin prestar tanta atención a las necesidades de los clientes. Surge el concepto de “hacer las cosas bien a la primera” con el principal objetivo de minimizar los costes. A raíz de esta filosofía, Deming y Juran (1951) crean el Premio Deming, al que podemos considerar como el primer modelo de gestión referido a la calidad.

En los años sesenta se produce un aumento de consumo considerable, por lo que se empiezan las investigaciones de mercados donde se intenta satisfacer las necesidades de los clientes. Con la crisis de la década de los setenta, las empresas dan más importancia a la reducción de costes y su enfoque gira en torno a los resultados.

Ya en los ochenta, la diferencia entre unos productos y otros es mínima, dada la gran competencia que se da en los países industrializados. Se produce una guerra de precios y se intenta atraer a los consumidores con mejores productos y servicios.

En consecuencia, el cliente gana peso, y la finalidad de las organizaciones comienza a basarse en la satisfacción de sus demandas, lo que implica cambiar algunos elementos de la gestión.

Durante la década de los noventa, la globalización en la economía hace que las empresas busquen la excelencia empresarial. Con la creación en Holanda en 1988 de la European Foundation for Quality Management (EFQM), las empresas europeas consideran necesario un sistema de calidad para la mejora continua. Es en esta década también cuando aparece el concepto de gestión de la calidad total o Total Quality Management (TQM). Esto implica la aplicación de los principios de gestión de la calidad a todos los aspectos de la organización. Se produce un mayor énfasis en las personas, una mayor sofisticación de las herramientas y técnicas empleadas, mayor atención a la gestión del proceso, mayor formación y desarrollo de los empleados, mayores esfuerzos en eliminar actividades que no generen valor, etc. El proceso se extiende a los proveedores y clientes, con los que se busca también establecer relaciones, y a todos los grupos de interés de la organización. Todas las actividades finalmente se reorientan para centrarse en el cliente, tanto interno como externo. Finalmente, existe la necesidad de mejora constante hacia la excelencia empresarial.

Es en la primera década del presente siglo cuando la calidad se introduce en los servicios y en las administraciones públicas que comienzan a asumir este valor con el mismo énfasis que el sector privado. El enfoque de la gestión ahora está más orientado hacia la eficacia en el servicio y la satisfacción de todos los grupos de interés que en la rentabilidad del mismo. Actualmente, la calidad en el sistema de gestión supone un valor añadido que sirve para diferenciarse del resto en un sector altamente competitivo.

No es difícil encontrar infinidad de información acerca de la calidad aplicada a la producción industrial, de hecho, como se ha visto, hace ya más de cincuenta años que el mundo de la industria incorpora el concepto de calidad en su actividad. Pero al buscar referencias sobre la calidad utilizada en la producción de servicios, son ya mucho menos numerosas y, sobre todo, mucho más recientes.

1.3 LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

Lo que en la actualidad se conoce como gestión de calidad es el conjunto de acciones, medidas y soluciones orientadas a la mejora continua de los procesos internos de una organización, tomando como objetivo principal el aumento del nivel de satisfacción de los clientes.

Se ha observado anteriormente que el concepto de calidad ha ido evolucionando y se ha ido ampliando de manera progresiva a lo largo de los años. De esta forma, se pueden distinguir cuatro etapas: inspección de la calidad, control de la calidad, aseguramiento de la calidad y calidad total-excelencia.



Figura 1. Etapas Gestión de la Calidad

La **inspección de la calidad** representa la primera etapa de la gestión de la calidad y se inicia a principios del siglo XX en la organización de Henry Ford, en la cual se utilizaban equipos de inspectores para comparar los productos de su cadena de producción con los estándares establecidos en el proyecto. Esta metodología finalmente se amplió, no solo para el producto final, sino para todo el proceso de producción y entrega.

El propósito de esta primera fase era encontrar los productos de baja calidad y separarlos de los de calidad aceptable antes de su colocación en el mercado.

La inspección de la calidad fue la técnica dominante durante la Revolución Industrial junto con la introducción de la organización científica del trabajo, desarrollada por Frederick Taylor y que consistía en el desglose de cada trabajo en actividades para así poder especializar a la mano de obra.

Poco después de la segunda guerra mundial, la producción en masa comenzó a ser mayor. Como el número de productos aumentó, no se empezó a tener control de todos los que estaban defectuosos, por lo que hubo muchas reclamaciones por parte de los consumidores.

Esto obligó a que la calidad de los productos fuera controlada mediante métodos de supervisión más específicos, ya que ya no era suficiente con la inspección estricta para eliminar los productos defectuosos.

Esto da lugar al nacimiento de la segunda etapa, el **control de la calidad**. Se introdujo la estadística a la inspección (planes de muestreo), lo que redujo los costes al no tener que controlar el 100% de las piezas. Diversos análisis mostraron que al realizar controles intermedios en el proceso, se evitaba procesar un producto que llevaba implícito un defecto

por el cual se iba a rechazar al final. Por ello se pasó a realizar varios controles de calidad en diferentes fases del proceso.

En su versión actual, el control de la calidad consiste en la inspección y medida de las características de la calidad de un producto o servicio y su comparación con unos estándares establecidos. Los resultados de esta comparación son utilizados para la realización de acciones que corrijan las diferencias entre lo establecido y lo realmente ejecutado.

A partir de los años sesenta, se inició en EE. UU. el movimiento de protección de los consumidores y la necesidad de asegurar que los productos que salían al mercado cumplieran altos estándares de seguridad conformes con el uso que el usuario iba a dar a ese producto; es en este momento cuando surge la necesidad de ampliar el concepto de control de garantía. Se llega a la tercera etapa, **el aseguramiento de la calidad**.

En este periodo se dieron cuenta que era necesario organizar y documentar todos aquellos aspectos de la organización que pudieran influir en la calidad del producto que se suministraba. Un sistema de gestión de calidad debía cumplir con la formalización de ciertos estándares y estar documentado con un manual de calidad, procedimientos e instrucciones técnicas y revisado a través de auditorías.

Estos estándares conforman la norma ISO 9001, norma que fue publicada por primera vez en el año 1987. Desde entonces ha sido utilizada por multitud de organizaciones en todo el mundo para demostrar que pueden ofrecer, de forma consistente, productos y servicios de buena calidad, así como también que pueden optimizar sus procedimientos y ser más eficientes. Según la Norma UNE-EN-ISO 9000, la calidad es entendida como “el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”.

Los aspectos más relevantes que diferencian la etapa de control de calidad y la de aseguramiento de calidad dependen del diferente enfoque que se da a la gestión de la misma. El control de calidad se enfocaba en la detección de defectos y el aseguramiento se centra en la prevención de estos, pudiendo así garantizar un determinado nivel de calidad.

Probablemente este sea uno de cambios más significativos que ha tenido el concepto, pues a partir de este momento se introducen los procesos de mejora continua y aparece el término de **calidad total o excelencia**.

La calidad, que ahora ya no es impulsada por inspectores sino por la dirección, se contempla como una ventaja competitiva. Puede definirse como una estrategia de gestión cuyo objetivo es que la organización satisfaga de una manera equilibrada las necesidades y expectativas de la sociedad en general. Contribuye a consolidar las fortalezas y a mejorar mejorar las debilidades, siendo así más productivos y competitivos en el mercado. Así mismo, la implicación del personal aumenta. Cada trabajador de la empresa, desde el nivel jerárquico más alto al más bajo, está comprometido con los objetivos de la empresa. Todo esto refleja la importancia que posee dicha filosofía.

A continuación se pueden observar los principios fundamentales de la calidad total:

- La orientación hacia los resultados y un enfoque basado en hechos para la toma de decisiones.
- Una orientación y un enfoque hacia los clientes o usuarios.
- Un liderazgo eficaz y una coherencia con los objetivos.
- Una gestión apoyada en procesos y hechos.
- Formación, implicación y participación del personal de la organización.
- Adquisición de una cultura general basada en el aprendizaje, la innovación y la mejora continua.
- El desarrollo de alianzas y relaciones mutuamente beneficiosas para la organización y sus proveedores o aliados.
- Responsabilidad social de la organización en el desarrollo de su gestión.

El concepto de calidad se ha ido completando y ampliando con la aportación de muchos expertos, entre los que destaca por su gran impacto Walter Shewhart. La principal aportación de este extraordinario físico, ingeniero y estadístico estadounidense fue el ciclo de mejora PDCA (1982), que Deming divulgó de manera internacional (1989).

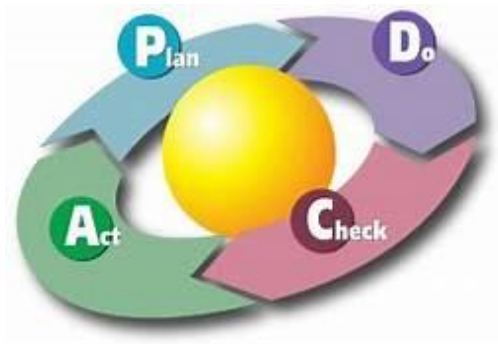


Figura 2. Ciclo de mejora PDCA

Esta metodología describe los cuatro pasos esenciales que se deben llevar a cabo para lograr la mejora continua, entendiendo como tal la disminución de fallos, aumento de la eficacia y eficiencia, solución de problemas, previsión y eliminación de riesgos potenciales, etc. Estas cuatro etapas son cíclicas, de forma que una vez acabada la etapa final se debe volver a la primera y repetir el ciclo de nuevo. De este modo las actividades son reevaluadas periódicamente para incorporar nuevas mejoras. La aplicación de esta metodología está enfocada principalmente para ser usada en empresas y organizaciones.

Las cuatro etapas que componen el ciclo son las siguientes:

- **PLAN (Planificar).** En esta fase 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, etc.
- **DO (Hacer).** Consiste en ejecutar el plan estratégico para implantar la mejora propuesta. Generalmente conviene hacer una prueba piloto para probar el funcionamiento antes de realizar los cambios a gran escala.
- **CHECK (Verificar).** Una vez implantada la mejora, se deja un periodo de prueba previsto con anterioridad para verificar el correcto funcionamiento del plan. Si la mejora no cumple las expectativas iniciales habrá que modificarla para ajustarla a los objetivos esperados. Es importante documentar las conclusiones.
- **ACT (Actuar).** Por último, 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 este paso, se debe volver al inicio para ver si hay nuevas mejoras que podemos implantar en nuestra organización.

En definitiva, podemos decir que la calidad total implica:

QUÉ	Satisfacción de clientes internos y externos
CÓMO	Utilización eficiente de diferentes recursos
MÉTODO	Mejora continua
DÓNDE	Aplicación de todos los procesos y actividades
QUIÉN	Participación de todo el personal de la empresa
CUÁNDO	Siempre

Tabla 1. Resumen calidad total

Es importante percibir las ventajas económicas que se obtienen con la implementación del sistema de gestión calidad total en una empresa. Cada vez más se está descartando la idea equivocada de que la calidad es un obstáculo que conlleva papeleo y más trabajo. La calidad es importante y asegura la supervivencia de las organizaciones en un entorno de creciente competitividad.

Como dice James E. Olson, presidente de AT&T, “mucha gente dice que la calidad le cuesta a usted demasiado. No es así, le costará menos”.

1.4 MODELOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

El desarrollo de la calidad total a nivel internacional ha dado lugar a la aparición de diferentes modelos de excelencia en la gestión. Todos ellos sirven como instrumento de autoevaluación para el personal interno de las diferentes organizaciones. A pesar de las peculiaridades de cada uno de ellos, en todos están presentes los principios fundamentales de la calidad total o excelencia nombrados anteriormente. A continuación, se comentan los cuatro modelos más destacados y que han alcanzado mayor popularidad:

Deming	1951	JUSE (Japón)
Malcolm Baldrige	1987	Fundación para el premio de calidad Malcolm Baldrige (EE. UU.)
E.F.Q.M.	1988	European Foundation for Quality Management (Europa)
Iberoamericano	1998	FUNDIBEQ: Fundación Iberoamericana Para Gestión de la Calidad

Tabla 2. Principales modelos de gestión de calidad

- El modelo **Deming** recoge la aplicación práctica de las teorías japonesas del control total de la calidad. La JUSE (Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros) otorga este premio de manera anual a la empresa que logra la mejor aplicación de la calidad. Tiene como principal objetivo comprobar que mediante la implantación del control de calidad en toda la organización, se obtengan buenos resultados.
- El modelo **Malcolm Baldrige** es el modelo de excelencia utilizado en Estados Unidos y es el marco de referencia que se aplica para la evaluación del premio nacional de calidad. Este modelo considera siete puntos clave, que son los que sirven para evaluar el sistema de gestión de la calidad. En seis de ellos se refiere a los aspectos relacionados con la gestión, a lo que se suma uno que tiene que ver con los resultados. Establece un gran énfasis en la necesidad de desarrollar alineamiento empresarial,

desarrolla un enfoque en clientes y busca la focalización en todos los procesos, áreas y actividades clave del negocio.

- El modelo **EFQM** es un referente para los países miembro de la UE, que otorga un premio en concordancia con los criterios definidos. Está compuesto de criterios y subcriterios que son evaluados en la organización para obtener sus puntos fuertes y débiles y definir planes de acción consecuentes.
- El modelo **Iberoamericano** es bastante similar al modelo EFQM. Se desarrolló para ser aplicado a cualquier organización, tanto pública como privada, de cualquier sector de actividad o tamaño, que desee proseguir en el camino de la excelencia. Su objetivo es la evaluación de la gestión de las organizaciones, identificando sus puntos fuertes y áreas de mejoras que sirvan para establecer planes de progreso y también como información para el desarrollo y la planificación estratégica.

Cada uno de estos modelos posee unas características propias que los hace diferentes de los demás. Cada método se basa en unos principios concretos o le da más importancia a unos elementos que a otros, sin embargo, todos ellos comparten una serie de características comunes y unos principios por los que se debe regir la calidad. Cabe destacar que el modelo EFQM es la herramienta de gestión de calidad más popular en Europa, utilizada por más de 50.000 organizaciones para mejorar el rendimiento. También es el más específico, ya que contiene más de treinta subcriterios. Es por ello por lo que en este Trabajo Final de Grado nos vamos a centrar en este modelo.

1.5 LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS DEPORTIVOS

A día de hoy, el deporte es concebido como un conjunto de actividades físicas que, además de mejorar la salud y la calidad de vida, nos ayuda a mantenernos en mejores condiciones tanto físicas como mentales. Esta actividad ha vivido una gran evolución a lo largo de los años. Pasó de ser algo físico para la supervivencia humana a una disciplina regida y controlada por diversas organizaciones, como las selecciones, federaciones y asociaciones deportivas tanto nacionales como internacionales.

El deporte se encuentra frente a una necesaria etapa de modernización, en la que se debe innovar si se quiere ser competitivo en un mercado global y tan cambiante. Esto ha provocado la búsqueda de diferentes soluciones, como es el caso de los sistemas de gestión basados en la calidad, con el objetivo de adaptarse a las nuevas necesidades que demandan los ciudadanos de una sociedad moderna.

En la evolución de esta actividad, se aprecia cómo la oferta deportiva se ha podido entender en muchos casos en base a criterios de tipo cuantitativo, cuando se requiere tanto de valoraciones cuantitativas como cualitativas.

Se puede decir que el concepto de calidad dentro de las organizaciones deportivas tiene dos funciones. Por un lado, mejorar los procedimientos y actividades de cada área de la empresa; y por el otro, mejorar la prestación de los servicios y actividades que se ofrecen a los distintos agentes implicados.

Para que una organización logre anticiparse con garantías de éxito a las demandas que plantea el sector y tomar las decisiones más adecuadas en un campo que cambia de manera tan rápida y donde los clientes son cada vez más exigentes, se deberán tener en cuenta las siguientes pautas:

- Conocimiento, referido a ubicar y comprender de manera precisa las características y necesidades del entorno y de los agentes que afectan a la organización.
- Anticipación, en cuanto al conocimiento de una información que permite prever las necesidades del sector en un futuro o, por lo menos, realizar acciones de mejora en caso de que se consideren necesarias.
- Toma de decisiones para conseguir los objetivos perseguidos basándonos en el conocimiento del entorno y en la anticipación a los hechos o a los cambios.

París (2003) expone que la calidad constituye un elemento estratégico a considerar por las organizaciones deportivas para el siglo XXI y afirma lo siguiente:

En el sector público solo un cambio radical en los servicios deportivos garantizará su supervivencia en un momento en el que los recursos públicos destinados al deporte van a ir progresivamente sustituyéndose, en muchos casos, por servicios más necesarios y demandados por la sociedad. Solo la calidad puede salvar al deporte como servicio público.

Implementar un sistema de gestión de calidad en las organizaciones deportivas es siendo cada vez más necesario y se está convirtiendo en un elemento clave para distinguir las organizaciones de éxito de aquellas que permanecen en la media.

Pero, por supuesto, implica un cambio en la empresa y con frecuencia surge una resistencia al mismo en la propia organización. Normalmente se debe a que el trabajo diario impide detectar la necesidad de implementar el sistema de gestión de calidad. Los responsables y los gestores de las organizaciones deportivas están tan inmersos en los problemas inmediatos del día a día que se les hace complicado tener la capacidad de abordar el futuro y reflexionar seriamente sobre el mismo.

En referencia a estas resistencias al cambio, Ander-Egg (1987) afirma que “se suele estar tan ocupado con lo que se hace, que se pierde de vista, con demasiada frecuencia, por qué se hace”.

La elección del modelo de gestión debe tomarse de manera racional, tras una profunda reflexión sobre las ventajas y los inconvenientes de cada una de las modalidades posibles, aplicada al caso concreto que ocupe, teniendo como principal meta conseguir el equilibrio entre los siguientes objetivos:

- Satisfacer las necesidades deportivas y de ocio de los ciudadanos.
- Conseguir los mejores resultados sociales posibles.
- Lograr la eficiente gestión funcional y económica del equipamiento.

Todo ello puede ayudar a las organizaciones que quieran diferenciarse del resto, aunque todo dependerá de la capacidad de adaptación y madurez de la organización.

Las organizaciones deportivas que apuesten por una gestión de calidad obtendrán los siguientes beneficios:

- **Mayor coherencia con la realidad**, ya que se trabaja sobre el conocimiento real del contexto en el que se actuará.
- **Una gestión más fácil de realizar**, pues este conocimiento y evaluación de sus servicios y productos permite conocer la importancia relativa de los problemas, ubicarse en el proceso, mostrar el posible impacto de los cambios, desviaciones o determinar las no-conformidades de la gestión.
- **Ser concretos y objetivos**, ya que se adquiere una visión más clara de los aspectos precisos sobre los que se debe incidir, evitando divagar.
- **Mayor implicación**, debido a la adquisición de unos compromisos para realizar esta mejora continua que hace que los trabajadores y usuarios se identifiquen con el proceso, ya que a todos se les tiene en cuenta para determinar las políticas deportivas que se llevan a cabo.
- **Supone un mayor control de la situación**. Esta evaluación de la calidad nos permite estar alerta para prever las condiciones del sector deportivo, la anticipación de las tendencias del mismo y la posibilidad de cambiar distintos elementos de nuestra organización para adaptarla a las necesidades demandadas.
- **Optimización de los recursos**. Existe una facilidad para organizar y rentabilizar los recursos económicos, humanos y materiales de que disponemos.
- **Flexibilidad**. Posibilita corregir y adoptar mejoras en un futuro.

Para beneficiarse de estos aspectos es imprescindible que exista un convencimiento y una adecuada formación para adoptar un sistema de mejora continua en todos los estamentos de la organización.

CAPÍTULO 2

OBJETIVOS

2.1 OBJETIVOS DEL TRABAJO

El objetivo de este trabajo final de grado es la implantación del modelo EFQM en una empresa privada: Beach Arena. Es un centro deportivo situado en Alboraya, Valencia, en el que se imparten clases de deportes de playa, como son el vóley playa, el futevolei y el tenisplaya.



Figura 3. Logo Beach Arena

El vóley playa es una variante del voleibol que se juega en la arena, generalmente en la playa, aunque son muy populares los torneos en localidades de interior con campos artificiales. Se convirtió en disciplina olímpica en los Juegos Olímpicos de Atlanta 1996. Cada equipo dispone de dos jugadores y en cada set hay que llegar a 21 puntos.

El futevolei es un deporte fusión del voleibol y el fútbol. En España, no fue hasta principios de los años 90 cuando empezó a practicarse y a darse a conocer. Los puntos se contabilizan como en vóley playa y cada equipo también dispone de dos jugadores, aunque hay versiones en las que juegan cuatro.

Por último, el tenis playa, denominado internacionalmente beach tennis, es una modalidad deportiva surgida también de la fusión deportes de raqueta y deportes de playa. Se disputa entre dos jugadores (individual) o entre dos parejas (dobles), aunque la modalidad habitual es dobles.

VOLEY PLAYA - TENIS PLAYA - FUTEVOLEI.



Figura 4. Vóley playa – Tenis playa - Futevolei

Beach Arena fue fundada en 2012 por tres socios amantes del futevolei: Nelo, Eduardo y Dani. Es por esto por lo que decidieron apostar por este negocio y transformar su pasión en su trabajo. Es el primer y único establecimiento indoor para la práctica de deportes de arena, cuyo lema es “porque los deportes de playa no son sólo para el verano”.

Empezaron con solamente tres empleados y a día de hoy ya tienen doce. Cuentan con tres coordinadores que se encargan de gestionar cada uno de los deportes. Además, tienen 6 entrenadores (3 para vóley playa, ya que es el deporte mayoritario en la empresa, 2 para futevolei y 1 para tenis playa. Por último, cuentan con dos recepcionistas y un fisioterapeuta.

Las principales razones por las que la empresa desea implantar este modelo de excelencia son mejorar la satisfacción del cliente y de las partes interesadas y, además, conservar una mejora continua en los procesos que la empresa lleva a cabo y en los resultados que obtiene. Cabe destacar que por partes interesadas se entiende que son todas aquellas personas que participan o se ven afectadas por los resultados que obtiene la empresa.

Por lo tanto, la finalidad de este proyecto es:

- Analizar la situación actual de la empresa frente a un modelo de excelencia.
- Identificación de los puntos fuertes y las áreas de mejora en la organización.
- Elaborar un plan de mejora para dar soporte a los aspectos en los que la empresa debe focalizar sus esfuerzos.

2.2 COMPETENCIAS

Las principales competencias que se pretenden adquirir con la realización de este trabajo son:

Competencias generales:

- Tener la capacidad para realizar informes y documentos de autoevaluación para presentar a la dirección de una organización.
- Tener la capacidad para hablar en público (competencia adquirida durante la preparación y presentación del trabajo).

Competencias particulares:

- Tener la capacidad para realizar un análisis estadístico tanto descriptivo como inferencial de una base de datos.
- Tener la capacidad para planificar y llevar a cabo una autoevaluación EFQM.
- Tener la capacidad para identificar puntos fuertes y áreas de mejora de una organización a partir de un cuestionario de autoevaluación EFQM.
- Tener la capacidad para elaborar un plan de mejora.

CAPÍTULO 3

ANTECEDENTES

3.1 MODELO EFQM

Desde hace unos años, la calidad ha ido de la mano de la excelencia, de manera que no se concibe a una separada de la otra, es decir, el camino hacia la excelencia se realiza a través de la calidad. En este nuevo escenario de dura competencia en el sector laboral, la calidad representa un papel imprescindible en el proceso estratégico de la organización. Es una realidad que tanto la globalización como la internacionalización de los mercados han propiciado que en las empresas haya surgido el interés por la calidad.

Llegar a la excelencia depende únicamente de la organización. Implica un gran esfuerzo e incluso un cambio de mentalidad. Estos esfuerzos se traducirán a largo plazo en beneficios tales como la reducción de costes, el aumento de ventas y la fidelización de clientes.

Independientemente del sector de actividad, del tamaño o del volumen de beneficios que obtienen, las organizaciones deben apostar por la calidad y la excelencia. Para ello se debe crear y seguir un plan de acción, superar los problemas, potenciar las fortalezas, conocer las amenazas del entorno y reducirlas al máximo posible y saber reconocer y aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado.

Un modelo que sirve para analizar y evaluar de forma integral la situación y el funcionamiento que presenta una organización en un momento determinado de cara a la excelencia es el EFQM, que es el modelo europeo de excelencia empresarial.

En 1988, catorce compañías líderes de distintos sectores, tanto industriales como de servicios, fundaron la «European Foundation for Quality Management», Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM), con el objetivo de impulsar la mejora de la calidad. Cuatro años más tarde, en 1992, se presenta el Modelo Europeo de Gestión de Calidad, más conocido como modelo EFQM de autoevaluación. Se concibe como única forma de supervivencia ante la competencia internacional, procedentes mayoritariamente de Japón y Estados Unidos.

Básicamente está diseñado para ayudar a las organizaciones a ser más competitivos. El modelo de excelencia EFQM ayuda a las empresas a serlo midiendo dónde están en su camino a la excelencia, ayudándoles a entender las carencias que poseen y proponiendo soluciones. Dicho modelo se ha convertido en un referente en el ámbito de la Unión Europea, y el premio europeo a la calidad se ha convertido en uno de los más importantes que existen en la gestión empresarial en Europa.

La EFQM creó tres niveles de excelencia con el fin de ofrecer un reconocimiento sólido en toda Europa para cada una de las etapas existentes en el camino hacia la excelencia. Las organizaciones pueden presentar su solicitud a aquel nivel que consideren más adecuado a su grado de madurez. Dependiendo de la puntuación obtenida y del nivel de excelencia al que se

hayán presentado las organizaciones reciben un sello de excelencia europea u otro. Los tres niveles son los siguientes:

- **Compromiso con la excelencia**

Este nivel es para aquellas organizaciones que están empezando su viaje hacia la excelencia, y que por tanto han obtenido en la autoevaluación una puntuación entre 200 y 300 puntos y han implantado 2 o 3 acciones de mejora.

+ 200 puntos EFQM



Figura 5. Sello de Excelencia Europea

- **Reconocimiento a la excelencia**

Este nivel lo alcanzan organizaciones bien gestionadas, es decir, aquellas que obtienen una puntuación igual o superior a 300 puntos.

+ 300 puntos EFQM



+ 400 puntos EFQM



+ 500 puntos EFQM



Figura 6. Sello de Excelencia Europea

- **Premio europeo a la calidad**

Es el premio más prestigioso a la excelencia y constituye el nivel más alto dentro de los niveles EFQM de la excelencia. Dicho premio vio la luz en 1992 y continúa haciéndolo año tras año, premiando a aquellas organizaciones que han alcanzado estándares de calidad de prestigio internacional.

Independientemente de los premios, la EFQM anima a las organizaciones a utilizar este modelo como instrumento para su propia autoevaluación y mejora de su gestión de calidad total, indistintamente de que estas decidan concursar o no al premio.

Según resultados de la encuesta realizada por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, el 63% de las compañías de Europa occidental que comenzaron a implantar procesos de autoevaluación basados en el modelo europeo de gestión de la calidad total apreciaron de forma inmediata una reducción de costes. La mayor parte de estas empresas alcanzaron mejoras tanto en el grado de satisfacción de sus clientes como en el de sus empleados, mejorando en un 44% sus resultados económicos.

El modelo EFQM está formado por tres componentes que, integrados entre sí, favorecen a las organizaciones en el alcance de la excelencia:

- ❖ **Conceptos fundamentales de la excelencia**
- ❖ **Criterios del modelo EFQM**
- ❖ **Esquema lógico REDER**

Cabe destacar que en el Foro EFQM de 2019, celebrado en Helsinki, se presentó a nivel mundial la nueva versión del Modelo EFQM 2020, que consiste en una plataforma de gestión integral y estratégica que ayuda a las empresas a mejorar sus capacidades y a conocerse mejor a sí mismas a través de análisis rigurosos, objetivos y estructurados.

Se trata de una transformación del Modelo EFQM que lleva más de 25 años de recorrido, que ha sido traducido a 30 idiomas y que ya ha sido implementado por más de 50.000 organizaciones. La nueva versión es digital y engloba un contenido más sencillo, flexible y directo para atender a las necesidades de las pymes y entidades más pequeñas. Proporciona un reflejo modernizado de lo que supone ser sobresaliente hoy en día.

Para la creación de EFQM 2020 se han realizado encuestas a más de 2000 expertos en gestión, se han realizado 24 talleres con equipos de trabajo, se han llevado a cabo entrevistas a los líderes de más de 60 organizaciones relacionadas con la aplicación de modelos de excelencia y se ha creado un equipo de desarrollo con expertos y colaboradores de todos los sectores.

Gracias a estos esfuerzos y a la metodología empleada, según los creadores del mismo, “el nuevo Modelo ha pasado de ser una simple herramienta de evaluación, a una guía que ofrece un marco y una metodología necesarios para ayudar con los cambios, la transformación y la disrupción a la que las organizaciones, así como las personas que las forman se enfrentan cada día”.



Figura 7. Modelo EFQM 2020

En esta nueva versión del Modelo EFQM, se han producido una serie de importantes cambios con respecto al anterior Modelo del año 2013, a pesar de que la esencia sigue siendo la misma. Entre los principales cambios se pueden destacar los siguientes:

- 3 matrices REDER. El nuevo modelo incorpora una tercera matriz REDER, al contrario que el anterior que usaba solo dos. Estas se distribuyen ahora en tres módulos: dirección, ejecución y resultados.
- 7 criterios. En esta nueva versión se han reducido los criterios de 9 a 7, entre los que se distribuyen los 1000 puntos de evaluación. Con esto se pretende aspirar a un modelo más ágil y adaptado a las nuevas necesidades de cambio contante y mejora continua en el que deben posicionarse las organizaciones.
- 23 subcriterios. En esta nueva versión también se han reducido los subcriterios, pasando de 32 a 23. A los 23 actuales se le suman además dos criterios de resultados.
- En los bloques de Dirección (criterios 1 y 2) y Ejecución (criterios 3, 4 y 5), cada subcriterio tiene asignada la misma puntuación, con un valor de 20 puntos cada uno, a excepción de los subcriterios del criterio 4 (crear valor sostenible) que puntúan con un total de 50 puntos.

Análisis y propuesta de mejora del sistema de gestión de una empresa de gestión deportiva a través del Modelo EFQM de Excelencia

Por su parte, el bloque de Resultados, al no haber subcriterios en los criterios 6 y 7, la puntuación se realiza distribuyéndola a partes iguales entre los dos criterios: 200 puntos al criterio 6 y 200 puntos al criterio 7.

Desde enero de 2020 este nuevo Modelo ya se puede acreditar entre aquellas organizaciones que lo deseen, siempre y cuando cumplan todos los requisitos indicados.

De todos modos, este proyecto se ha basado en la aplicación de la versión anterior del Modelo EFQM (2013).

3.2 CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE LA EXCELENCIA

Los conceptos fundamentales de la excelencia describen los cimientos para que cualquier organización alcance una excelencia sostenida. Los conceptos fundamentales de la excelencia son los siguientes:

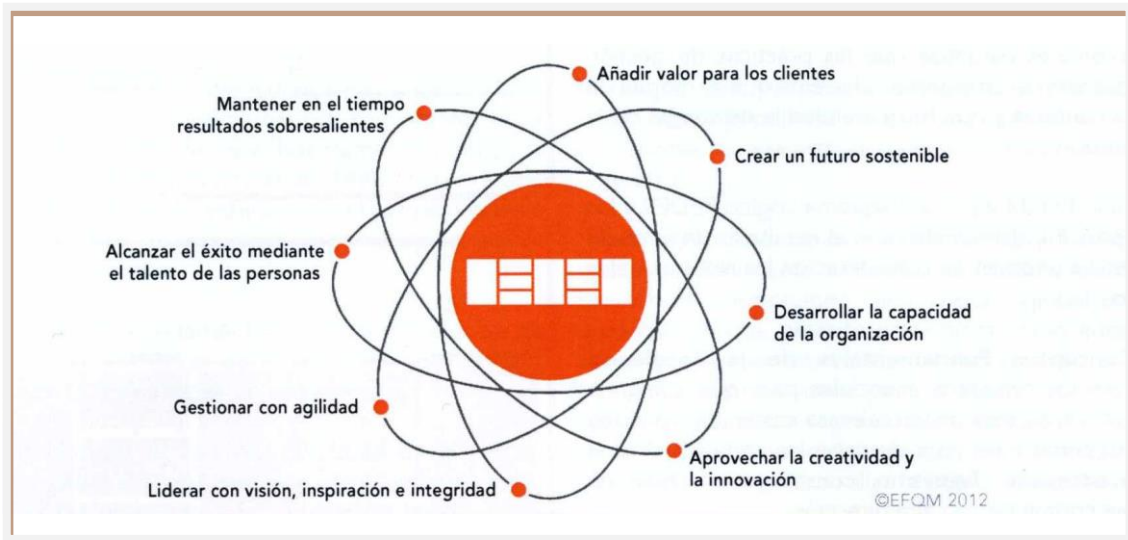


Figura 8. *Conceptos fundamentales de la Excelencia*

1. Añadir valor para los clientes

Las organizaciones excelentes tienen claro que los clientes son el principal motivo de su existencia, y por ello añaden continuamente valor y se esfuerzan por conocer y anticiparse a las necesidades y expectativas que éstos requieren.

2. Crear un futuro sostenible

Las organizaciones excelentes originan un impacto positivo en el mundo que les rodea. Esto es debido a que incrementan su rendimiento al mismo tiempo que mejoran las condiciones económicas, ambientales y sociales de las comunidades con las que tienen contacto.

3. Desarrollar la capacidad de la organización

Las organizaciones excelentes incrementan sus capacidades gestionando el cambio de una manera eficaz.

4. 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.

5. 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.

6. Gestionar con agilidad

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

7. Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas

Las organizaciones excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura de delegación y asunción de responsabilidades que permite alcanzar tanto los objetivos personales como los de la organización.

8. 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.

3.3 CRITERIOS DEL MODELO EFQM

El modelo EFQM de excelencia está formado por nueve criterios, de los cuales cinco son los conocidos como “agentes facilitadores”, y los cuatro restantes son “resultados”. Cada criterio lleva consigo un cierto número de subcriterios (suman un total de treinta y dos y se indican con letras) que aportan elementos a abordar.

- Agentes facilitadores: este grupo está formado por los criterios mostrados a la izquierda del modelo: liderazgo, estrategia, personas, alianzas y recursos, procesos, productos y servicios. Son los criterios que reflejan la manera de actuar de la organización, la forma de gestionarse y por tanto, la manera de cómo alcanzan los resultados.
- Resultados: este grupo está formado por los siguientes criterios: resultados en los clientes, resultados en las personas, resultados en la sociedad y resultados clave. Éstos son los resultados que las organizaciones han alcanzado y están consiguiendo en la actualidad. Unos resultados mejores o peores serán síntomas de un mejor o peor funcionamiento.

A continuación se muestra de forma gráfica el modelo EFQM de excelencia:

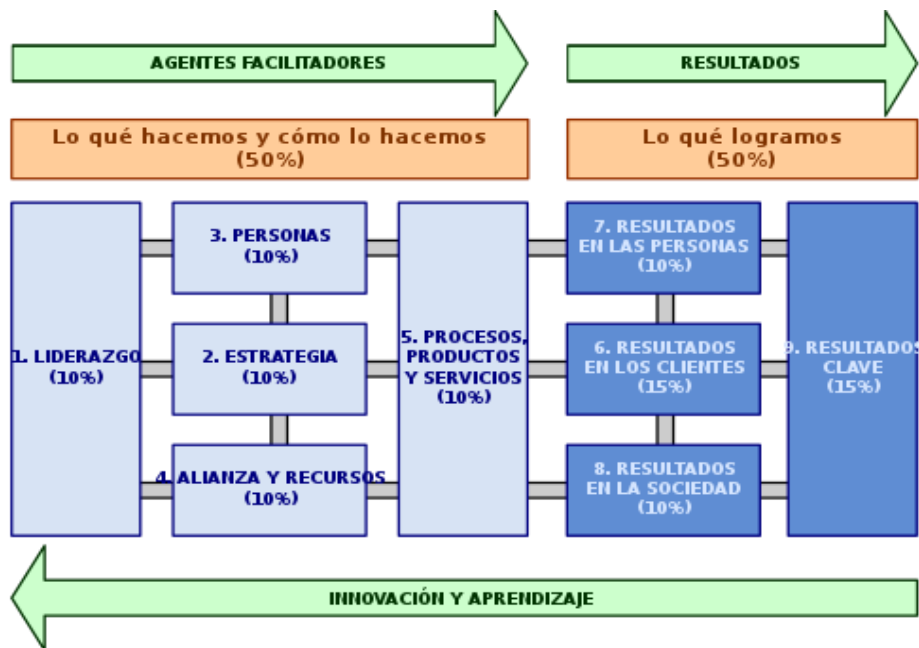


Figura 9. Modelo EFQM

A continuación, se realizan algunas aclaraciones de la imagen anterior. Por un lado, cada bloque azul representa un criterio diferente del modelo, donde las flechas superiores indican si se trata de un criterio que pertenece al grupo agentes facilitadores o al de resultados. Por otro lado, la flecha inferior muestra que la innovación y el aprendizaje son elementos que utilizan los agentes facilitadores para mejorar los resultados. Los porcentajes mostrados son los utilizados para el premio europeo a la calidad.

Cada uno de los criterios se subdivide en una serie de subcriterios y éstos a su vez llevan consigo una lista de elementos a abordar. Esto no significa que todas las áreas se hayan de tratar, sino que son proporcionadas a modo de ejemplo para aclarar el significado de cada subcriterio. Son, por tanto, las organizaciones las que deben decidir qué áreas son las relevantes para ellas y cuáles están dispuestas a tratar.

A continuación, se muestra con más detalle cada uno de los nueve criterios y los subcriterios correspondientes:

- **Criterio 1. LIDERAZGO**

Éste es el principal factor que determina el éxito o el fracaso del proyecto de calidad en la empresa, ya que los líderes de la misma son los que desarrollan los valores necesarios para alcanzar el éxito y la permanencia de la organización a largo plazo, mediante la implantación de las acciones y los comportamientos adecuados.

Subcriterios

- 1a. Desarrollo de la misión, visión y valores por parte de los líderes, que actúan como modelo de referencia dentro de una cultura de excelencia.
- 1b. Implicación personal de los líderes para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización.
- 1c. Implicación de los líderes con clientes, socios y representantes de la sociedad.
- 1d. Refuerzo por parte de los líderes de una cultura de excelencia entre las personas de la organización.
- 1e. Los cambios en la organización son definidos e impulsados por los líderes.

- **Criterio 2. ESTRATEGIA**

Constituye la forma en que la organización implanta su misión, planificando acciones centradas en sus grupos de interés, apoyándose en políticas, planes y en el establecimiento de objetivos y procesos clave.

Subcriterios

- 2a. Las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés son el fundamento de la política y estrategia.
- 2b. La información procedente de las actividades relacionadas con la medición del rendimiento, investigación, aprendizaje y creatividad son el fundamento de la política y estrategia.
- 2c. Desarrollo, revisión y actualización de la política y estrategia.
- 2d. Comunicación y despliegue de la política y estrategia a través de un esquema de procesos clave.

- **Criterio 3. PERSONAS**

Se refiere a la gestión de los recursos humanos en un sentido amplio, es decir, en cómo la organización gestiona, desarrolla y aprovecha el potencial y el conocimiento de las personas que la integran.

Subcriterios

- 3a. Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos.
- 3b. Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización.
- 3c. Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización.
- 3d. Existencia de un diálogo entre las personas de la organización.
- 3e. Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.

- **Criterio 4. ALIANZAS Y RECURSOS**

Este criterio se refiere a la manera en que la organización planifica y gestiona sus alianzas externas y sus recursos internos, para apoyar su estrategia y garantizar el funcionamiento correcto de sus procesos.

Subcriterios

- 4a. Gestión de las alianzas externas.
- 4b. Gestión de los recursos económicos y financieros.
- 4c. Gestión de los edificios, equipos y materiales.
- 4d. Gestión de la tecnología.
- 4e. Gestión de la información y del conocimiento.

- **Criterio 5. PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS**

Se centra en cómo la organización diseña, gestiona y mejora sus procesos para apoyar su política y estrategia y para una satisfacción plena, generando cada vez mayor valor a sus clientes y otros grupos de interés.

Subcriterios

- 5a. Diseño y gestión sistemática de los procesos.
- 5b. Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor.
- 5c. Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes.
- 5d. Producción, distribución y servicio de atención de los productos y servicios.
- 5e. Gestión y mejora de las relaciones con los clientes.

- **Criterio 6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES**

Son los logros que consigue la organización en relación a sus clientes externos, los que en definitiva juzgan la calidad del producto o el servicio recibido.

Subcriterios

- 6a. Medidas de percepción: se refieren a la percepción que tienen los clientes de la organización, y se obtienen, por ejemplo, mediante las encuestas a clientes, grupos focales, clasificaciones de proveedores existentes en el mercado, felicitaciones y reclamaciones.
- 6b. Indicadores de rendimiento: son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento, así como para anticipar la percepción de sus clientes externos.

- **Criterio 7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS**

Este criterio se refiere a los logros que alcanza la organización en relación con las personas que la integran, es decir, con los empleados.

Subcriterios

7a. Medidas de percepción: se refieren a la percepción de la organización por parte de las personas que la integran, y se obtienen, por ejemplo, mediante encuestas, grupos focales, entrevistas y evaluaciones de rendimiento estructuradas.

7b. Indicadores de rendimiento: son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento de las personas que la integran, así como para anticipar sus percepciones.

- **Criterio 8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD**

Son los logros que alcanza la organización en la sociedad, de manera local, nacional o internacional, dependiendo del entorno en el que opera.

Subcriterios

8a. Medidas de percepción: se refieren a la percepción de la organización por parte de la sociedad, y se obtienen, por ejemplo, mediante encuestas, informes, reuniones públicas, representantes sociales y autoridades gubernativas.

8b. Indicadores de rendimiento: son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar su rendimiento, así como para anticipar las percepciones de la sociedad.

- **Criterio 9. RESULTADOS CLAVE**

Son los logros que alcanza la organización con relación al rendimiento planificado. El objetivo último de alcanzar la excelencia empresarial es satisfacer las necesidades de los grupos de interés, a la vez que se alcanzan los objetivos económicos de la organización.

Subcriterios

9a. Resultados clave del rendimiento de la organización: estas medidas son los resultados clave planificados por la organización y, dependiendo de sus objetivos, pueden hacer referencia a resultados económicos y financieros o a resultados no económicos.

9b. Indicadores clave del rendimiento de la organización: son las medidas operativas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar los probables resultados clave de su rendimiento.

Para la evaluación de este modelo se siguen las siguientes pautas. Tanto a los agentes facilitadores como a los resultados se les asigna un valor del 50%. Todos estos criterios permiten cuantificar el éxito de la empresa en el logro de sus objetivos económicos y los no financieros; los primeros, reflejados en satisfacer las necesidades y expectativas de todos los

agentes con un interés financiero en la empresa y, los segundos, en la mejora de los productos y servicios o de los procesos internos que son esenciales para el éxito de la empresa. Utilizando dichas ponderaciones, una organización tiene el beneficio adicional de poder comparar su perfil de calificación con el de otras.

3.4 ESQUEMA LÓGICO REDER

Dentro del modelo EFQM, el esquema REDER es una herramienta que permite evaluar el rendimiento de la organización. Constituye la base en la cual se apoyan las compañías para afrontar retos que deben superar para obtener la excelencia sostenida. Establece una puntuación máxima para cada uno de los agentes y resultados. Por último, cabe destacar también que esta herramienta ayuda a establecer la puntuación de cara al premio europeo y los reconocimientos de excelencia.

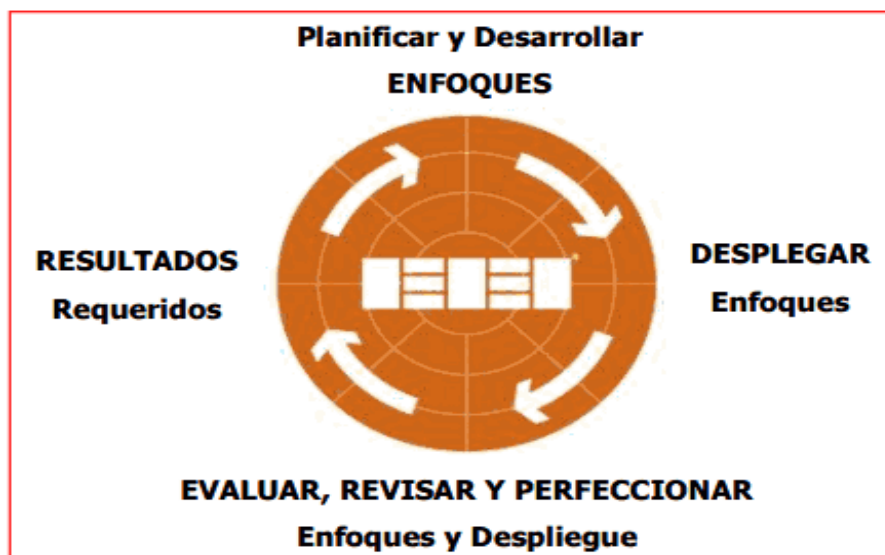


Figura 10. Esquema lógico REDER

El acrónimo REDER representa las siglas de los siguientes conceptos:

RESULTADOS. Son los resultados que la organización quiere lograr como parte del proceso de elaboración de su política y estrategia. Estos resultados cubren el rendimiento de la organización, tanto en términos económicos y financieros como operativos, así como las percepciones de todos los grupos de interés de la organización.

ENFOQUE. Es la etapa en la que se definen los procesos necesarios para realizar el trabajo. Estos procesos deben estar claramente definidos y tener en cuenta las informaciones o resultados de otras áreas de la organización para desarrollarse de manera eficaz. Es la fase de planificación.

DESPLIEGUE. Se trata de la puesta en práctica de los procesos definidos en el enfoque. La aplicación de los procesos definidos de un modo sistemático refuerza las políticas y estrategias de la organización en su aplicación día a día.

EVALUACIÓN. La evaluación se refiere a la excelencia con que se realiza la medición y la evaluación de los procesos definidos y su aplicación. Esta evaluación se realizará mediante la observación de los resultados o indicadores obtenidos principalmente.

REVISIÓN. Fruto de la revisión de las mediciones efectuadas tienen lugar las actividades de aprendizaje con las que identificar, jerarquizar, planificar y poner en práctica las mejoras.

Recordemos que la excelencia implica ir más allá de lo esperado. De manera que la organización no espera simplemente alcanzar unos determinados resultados, sino reenfoarlos en base a la evaluación continua en línea con las prioridades estratégicas de la empresa.

3.5 LA MATRIZ DE PUNTUACIÓN REDER

A la hora de aplicar la matriz REDER hay que buscar la coherencia entre los atributos que presenta cada organización, tanto en la valoración de los criterios agentes como en los resultados. Se puede decir que el esquema REDER es una variante del famoso PDCA. La diferencia más importante es que el esquema REDER sugiere que antes de planificar lo que se va a hacer (lo que se denomina adoptar un enfoque), es necesario determinar los resultados que se quieren mejorar (los objetivos). Esto refuerza la importancia de la relación causa-efecto entre el proceso (lo que hacemos) y los resultados (lo que conseguimos). El despliegue es equivalente al “Do” (hacer) del ciclo de Deming. La evaluación y la revisión equivalen a los dos últimos pasos “Check” (evaluar) y “Act” (actuar). El esquema REDER se asemeja a la idea de “empezar por el final” (fijando primero el escenario o visión que se quiere lograr), que es un paradigma importante a mantener en la planificación.

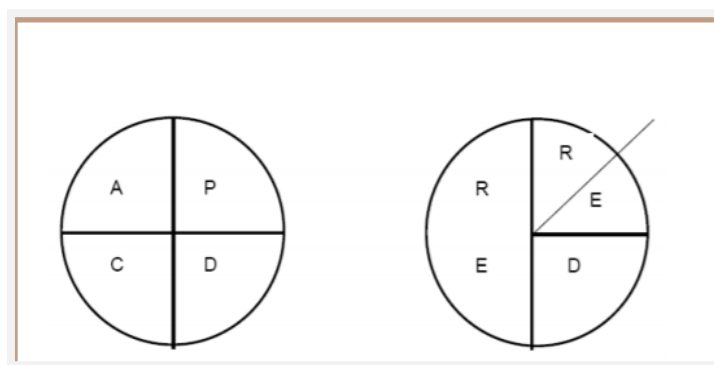


Figura 11. Ciclo PDCA y esquema lógico REDER

A continuación, se desarrolla el proceso de puntuación para cada uno de los criterios por medio de la matriz de puntuación REDER del modelo EFQM.

La **R** (resultados) del modelo R-EDER se evalúa en los criterios de resultados, a través de indicadores, tomando en consideración 5 atributos (tendencias, objetivos, comparaciones, causa-efecto, ámbito) que se describen en el cuadro siguiente.

El **EDER** (enfoque, despliegue, evaluación y revisión) se evalúa en los agentes mediante dos atributos para el enfoque (sólidamente fundamentado, integrado), dos para el despliegue (implantado, sistemático) y tres para la evaluación y revisión (medición, aprendizaje, mejora) que, asimismo, se describen en el cuadro.

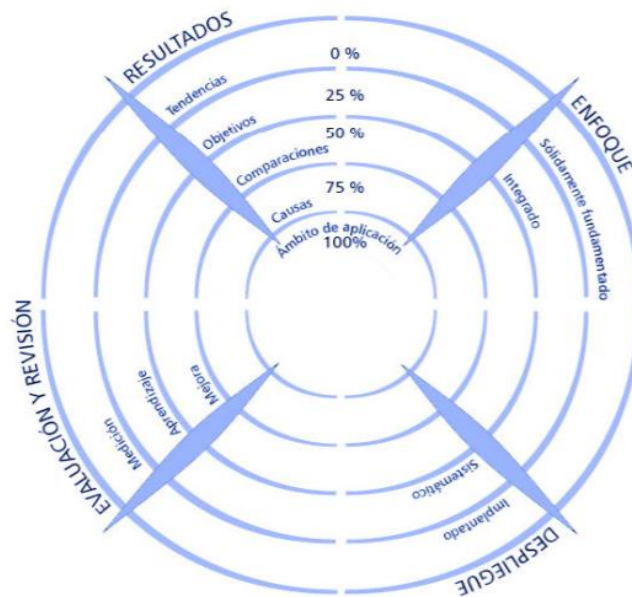


Figura 12. Matriz puntuación REDER

ESQUEMA LOGICO REDER		
R	<p>Qué RESULTADOS queremos lograr a nivel de:</p> <ul style="list-style-type: none"> Rendimiento de la organización Económico financiero Operativo Percepción de grupos de interés 	<p>LOS LOGROS ALCANZADOS POR LA ORGANIZACIÓN.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tendencias positivas y/o rendimiento sostenido. - Objetivos adecuados y se alcanzan. - Buen rendimiento comparado con otras organizaciones. - Consecuencia de los enfoques (causa-efecto) - Aplicación de los resultados en áreas relevantes (alcance)
E	<p>Qué ENFOQUES vamos a planificar y desarrollar para obtener esos resultados.</p>	<p>LO QUE SE HA PLANIFICADO HACER Y LAS RAZONES PARA ELLO.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sólidamente fundamentado: Lógica clara. Procesos bien definidos y desarrollados. Orientada a grupos de interés. - Integrado: Apoya a la política y estrategia. Vinculado a otros agentes.
D	<p>De qué manera vamos a DESPLEGAR los enfoques para asegurar una buena implantación.</p>	<p>LO QUE SE HACE PARA APLICAR EL ENFOQUE Implantado en áreas relevantes. De modo sistemático.</p>
ER	<p>La forma de EVALUAR y REVISAR los enfoques en base al seguimiento y análisis de los resultados alcanzados.</p>	<p>LO QUE SE HACE PARA EVALUAR Y REVISAR EL ENFOQUE Y EL DESPLIEGUE.</p> <ul style="list-style-type: none"> Mediciones regulares. Actividades de aprendizaje. Identificar, establecer prioridades. Planificar e implantar la mejora.

Tabla 3. Esquema lógico REDER

Matriz REDER para evaluar y gestionar los agentes

La forma de valorar los atributos del modelo en los agentes es mostrar evidencias de lo que la organización hace al respecto.

ENFOQUE	No se puede demostrar	Limitada capacidad para demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global
Sólidamente fundamentado Los enfoques tienen una lógica clara, se basan en las necesidades de los grupos de interés relevantes y se fundamentan en procesos					
Integrado Los enfoques apoyan la estrategia y están vinculados a otros enfoques relevantes					
DESPLIEGUE					
Implantado Los enfoques se han implantado en las áreas relevantes en el momento adecuado					
Estructurado La ejecución está estructurada y permite flexibilidad y agilidad organizativa					
EVALUAR Y REVISAR					
Medición Se miden adecuadamente la eficacia y eficiencia de los enfoques y su despliegue					
Aprendizaje y Creatividad Se utilizan para generar oportunidades de mejora e innovación					
Mejora e innovación Los resultados de las mediciones, el aprendizaje y la creatividad se utilizan para evaluar, establecer prioridades e implantar mejoras e innovaciones					
ESCALA	0%	25%	50%	75%	100%
VALORACIÓN TOTAL					

Tabla 4. Matriz REDER de Agentes

Análisis y propuesta de mejora del sistema de gestión de una empresa de gestión deportiva a través del Modelo EFQM de Excelencia

La forma de evaluar se hace valorando las evidencias que aporta la organización sobre lo que hace al respecto de los diversos criterios y subcriterios de los agentes. Hay que preguntarse, por ejemplo, ¿qué hace la organización respecto a este subcriterio?, y ¿cuáles son las evidencias de lo que se hace que podemos aportar? ¿Cómo ha desplegado esos enfoques?, y ¿cuáles son las evidencias que podemos aportar? Y así considerando todos los atributos mencionados.

Matriz REDER para evaluar y gestionar los resultados

La forma de valorar los atributos del modelo en los resultados es mostrar evidencias de lo que la organización hace al respecto.

RESULTADOS	No se puede demostrar	Limitada capacidad para demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global
Tendencias Tendencias positivas o rendimiento bueno o sostenido en al menos 3 años					
Objetivos Para los resultados clave se han establecido objetivos relevantes y se alcanzan de manera continuada, de acuerdo con los objetivos estratégicos					
Comparaciones Para los resultados clave se realizan comparaciones externas relevantes y son favorables, de acuerdo con los objetivos estratégicos					
Alcance Basándose en las relaciones causa/efecto establecidas, hay confianza en que los niveles de rendimiento se mantendrán en el futuro					
ESCALA	0%	25%	50%	75%	100%
VALORACIÓN TOTAL					

Tabla 5. Matriz REDER de Resultados

Posteriormente, un equipo evaluador es responsable de asignar las puntuaciones correspondientes. Para obtener una puntuación consensuada por todo el equipo, se procede de la siguiente manera: si la puntuación mayor y la puntuación menor difieren menos de 25 puntos, se calcula la media de las puntuaciones dadas. Si por el contrario, la diferencia entre la puntuación mayor y la menor es mayor de 25 puntos, se establece un debate entre los evaluadores, en el cual se argumentan las puntuaciones, se comentan de nuevo los puntos fuertes y las áreas de mejora y todos los evaluadores, de forma individual, vuelven a puntuar la dimensión. Finalmente, se utiliza la hoja resumen de la puntuación para agrupar todos los porcentajes asignados a cada subcriterio y obtener la puntuación total dentro de una escala de 0 a 1000 puntos.

Una vez conocido el resultado de la autoevaluación es momento de formularse las siguientes preguntas: ¿qué puntos fuertes de los que se han identificado deben mantenerse y aprovecharse al máximo?; ¿qué puntos fuertes precisan de un mayor desarrollo?; ¿qué áreas de mejora de las que se han identificado no parecen esenciales?; ¿qué áreas de mejora de las que se han identificado requieren de la máxima atención?, y ¿cómo se evaluarán los progresos una vez instauradas las acciones de mejora propuestas?

CAPÍTULO 4

METODOLOGÍA

4.1 METODOLOGÍA

El siguiente Trabajo Final de Grado sigue las 4 fases del ciclo de mejora PDCA (nombradas en el capítulo 1): **Plan** (planificar), **Do** (hacer), **Check** (Verificar) y **Act** (Actuar).



Figura 13. Ciclo de mejora PDCA

A continuación se detallan las acciones tomadas en la primera etapa del ciclo:

- **Planificación (plan)**
 - En esta primera etapa se han definido tanto los objetivos que la empresa desea alcanzar como los objetivos individuales de la autora de este trabajo, nombrados en el Capítulo 2.
 - Se ha realizado un estudio del Modelo EFQM y de las metodologías de mejora continua a emplear.
 - Se ha elaborado el desarrollo de una planificación temporal de los pasos a seguir en la realización de este proyecto, explicados a continuación.

Análisis y propuesta de mejora del sistema de gestión de una empresa de gestión deportiva a través del Modelo EFQM de Excelencia

Como se ha explicado anteriormente, durante esta primera etapa han sido definidos los pasos que se van a seguir para la realización de este trabajo:

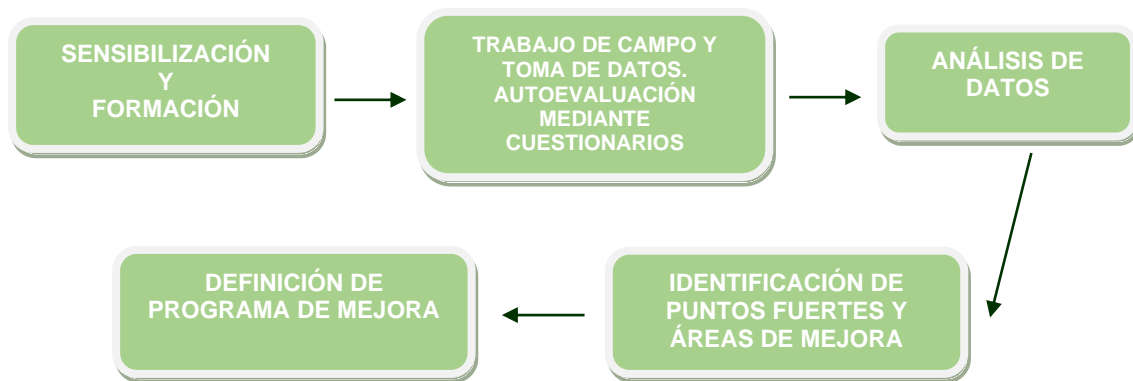


Figura 14. Fases del proyecto

La primera etapa consiste en la realización de una jornada de sensibilización y formación. En esta etapa se explica a toda la plantilla lo que es el Modelo EFQM y el proceso de autoevaluación que se va a seguir en la empresa. Esta primera parte es muy importante y va dirigida a la dirección, puesto que sin su implicación el resto no funcionará, y a los empleados de la organización.

Tras realizar esta jornada, se reparten los cuestionarios a todos los trabajadores que forman parte de la organización. Así empieza el proceso de trabajo de campo y toma de datos.

Al finalizar el plazo que se les dá a los trabajadores para que rellenen el cuestionario, da comienzo el proceso de análisis de los resultados obtenidos. Posteriormente y una vez analizados todos los resultados, se pasa a la identificación de los puntos fuertes y de las áreas de mejora de la organización.

En último lugar, se procede a la elaboración e implantación de un programa de mejora (la implantación está fuera del alcance del proyecto, dependerá de las decisiones de la empresa).

4.2 FASES DEL PROYECTO

A continuación se muestra una tabla en la que se indica el responsable para cada una de las fases, así como el tiempo necesario para llevarlas a cabo.

FASES	RESPONSABLE	DURACIÓN
Sensibilización y formación	Autora del TFG	2 días
Autoevaluación mediante cuestionarios	Autora del TFG	2 semanas
Análisis de datos	Autora del TFG	1 semana
Identificación de puntos fuertes y áreas de mejora	Autora del TFG	2 semanas
Definición del programa de mejora	Autora del TFG	1 semana

Tabla 6. Planificación del proyecto

4.2.1 Formación y sensibilización

Esta primera etapa de la fase de desarrollo de este proyecto consiste en la sensibilización y la formación de los empleados de la organización en cuestión. Se realizó la misma jornada en 2 días diferentes, un turno por la mañana y otro por la tarde, para así poder abarcar a todos los empleados.

En estas jornadas fueron tratados los siguientes puntos:

- Presentación del Modelo EFQM. Para empezar, se explicó a todos los integrantes de la empresa en qué consistía el Modelo EFQM. Es importante asegurarse de que todo el personal que va a participar tiene claro el objetivo y entiende cómo se va a desarrollar la autoevaluación.
- Objetivos de la autoevaluación. Se explicó cuáles eran los beneficios de la aplicación de éste Modelo y qué es lo que se quería conseguir.
- Presentación de la metodología a utilizar (cuestionarios). Se explicó en qué consistía la autoevaluación mediante cuestionarios y el funcionamiento de éstos.

Esta primera etapa en el modelo es esencial para asegurarse de que tanto la gerencia como los empleados de la empresa hablan el mismo lenguaje y que todos van a esforzarse y a trabajar para lograr la excelencia.

4.2.2 Trabajo de campo y toma de datos. Autoevaluación

Tras la formación, se reparte el cuestionario a los trabajadores de la organización, los cuales disponen de dos semanas para rellenarlo. En nuestro caso, eran quince trabajadores. Dicho cuestionario está disponible en ANEXOS.

Aunque los cuestionarios son anónimos, van a permitir que se obtenga un conocimiento más profundo de la empresa y que se puedan detectar los puntos débiles con mayor facilidad.

4.2.3 Análisis de datos

Finalmente, tras haber realizado los dos pasos anteriores y después de las dos semanas que ha tenido el equipo para rellenar el cuestionario, se procede al análisis de los datos obtenidos.

Se almacenan y recopilar todos los datos, revisando que cada uno de ellos sea coherente. En nuestro caso todos los datos eran correctos. No se identificó ninguna anomalía.

CAPÍTULO 5

RESULTADOS

En el siguiente capítulo, se van a presentar los resultados obtenidos tras analizar el cuestionario de autoevaluación, indicando los promedios de cada criterio del Modelo EFQM. A raíz de este primer estudio, obtendremos la puntuación de la empresa frente al modelo. A continuación, se presentarán los resultados obtenidos en función del nivel de desconocimiento que tienen los trabajadores de la empresa.

5.1 RESULTADOS DE LOS PROMEDIOS POR CRITERIOS Y SUBCRITERIOS DEL MODELO EFQM

A continuación, se muestran los promedios obtenidos en cada uno de los nuevos criterios del Modelo EFQM y el promedio de las medias de los nueve criterios que corresponde a la media del Modelo EFQM. A la izquierda, se observa un gráfico donde se muestran los valores de dichos criterios en barras amarillas, mientras que el valor medio del Modelo EFQM está representado por una línea azul. En nuestro caso, la media del modelo es de 4,63 sobre 10. Cabe destacar que los resultados obtenidos en el análisis estaban presentados con la escala Likert de 1 a 5 puntos y para este apartado se ha transformado a una escala nominal de 0 a 10 puntos para que la interpretación sea más sencilla.

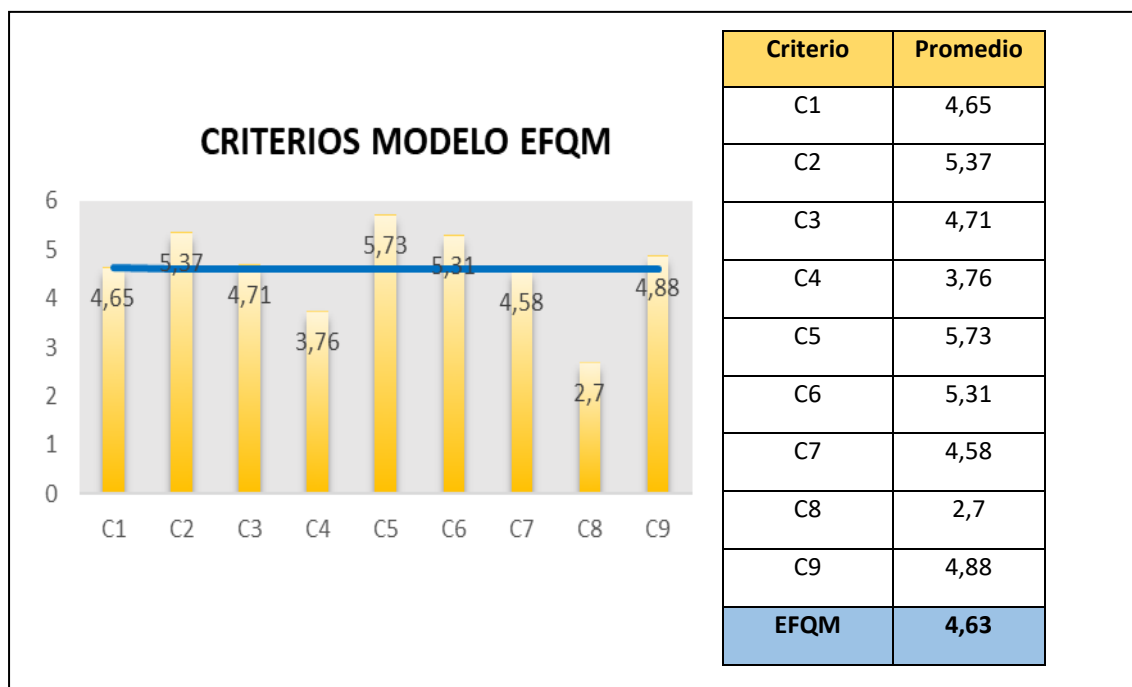


Tabla 7. Promedios de los 9 Criterios

En los gráficos que se muestran a continuación, se presentan los resultados de los promedios de los subcriterios de cada uno de los criterios, y en la última fila de cada tabla se encuentra la media de cada criterio. Esta media se representará en el gráfico con una línea horizontal constante de color azul.

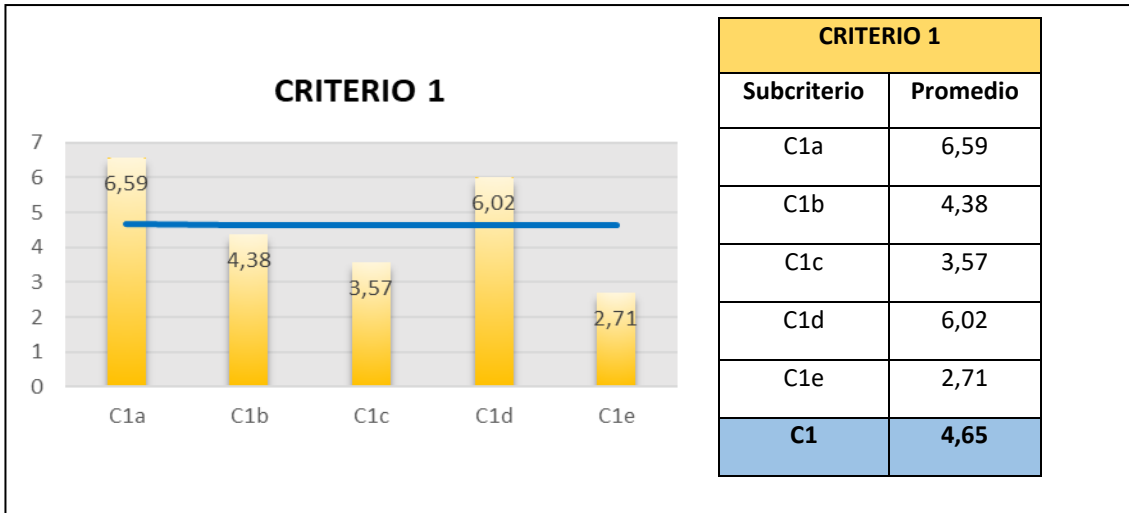


Tabla 8. Promedio del Criterio 1

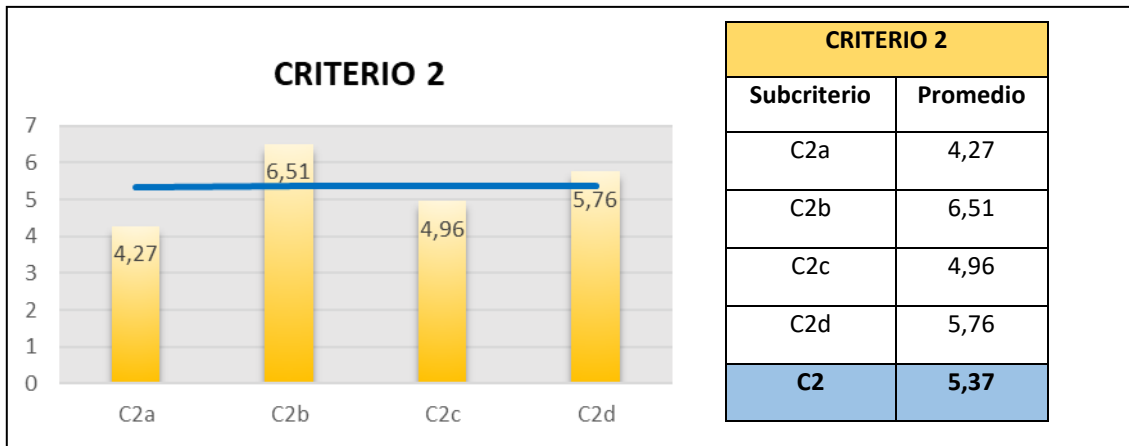


Tabla 9. Promedio del Criterio 2

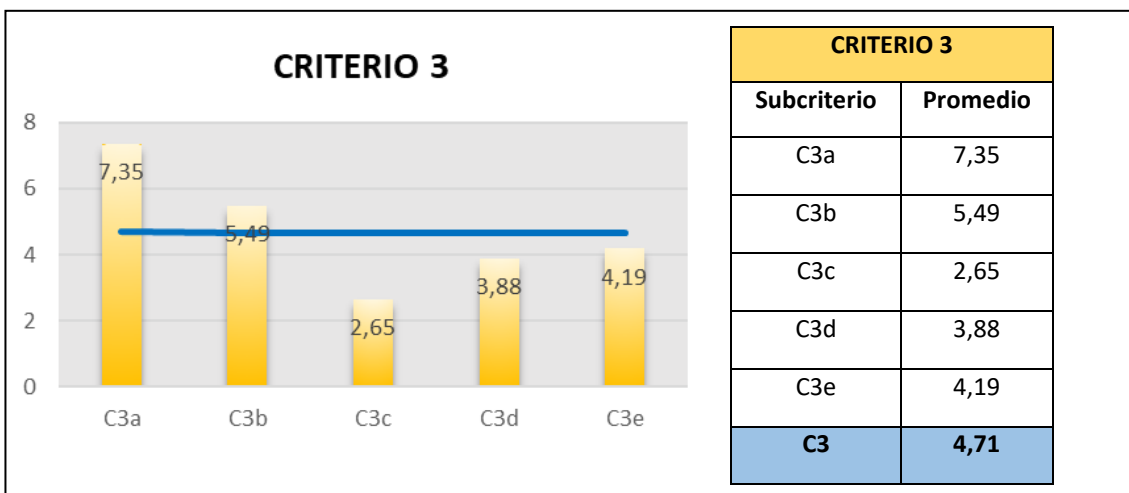


Tabla 10. Promedio del Criterio 3

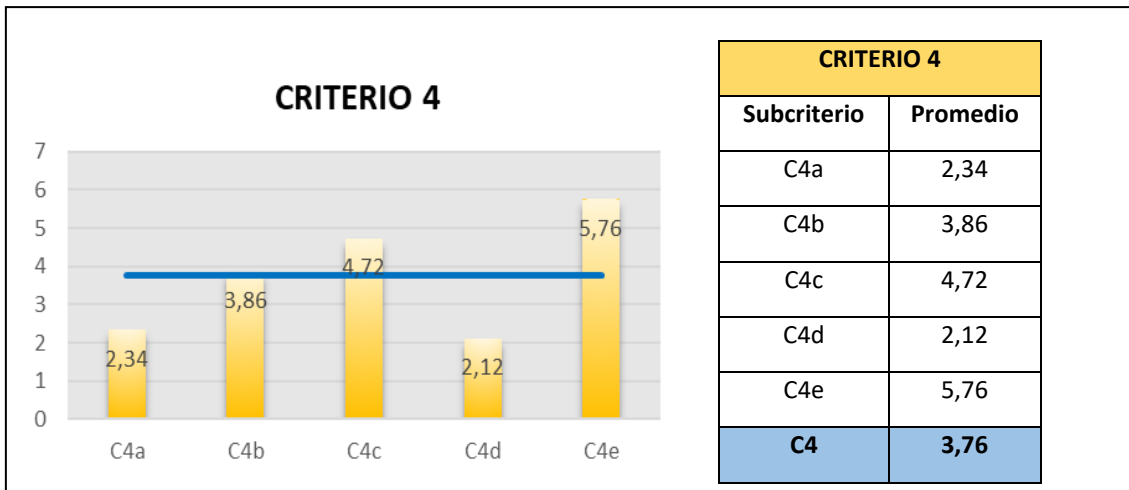


Tabla 11. Promedio del Criterio 4

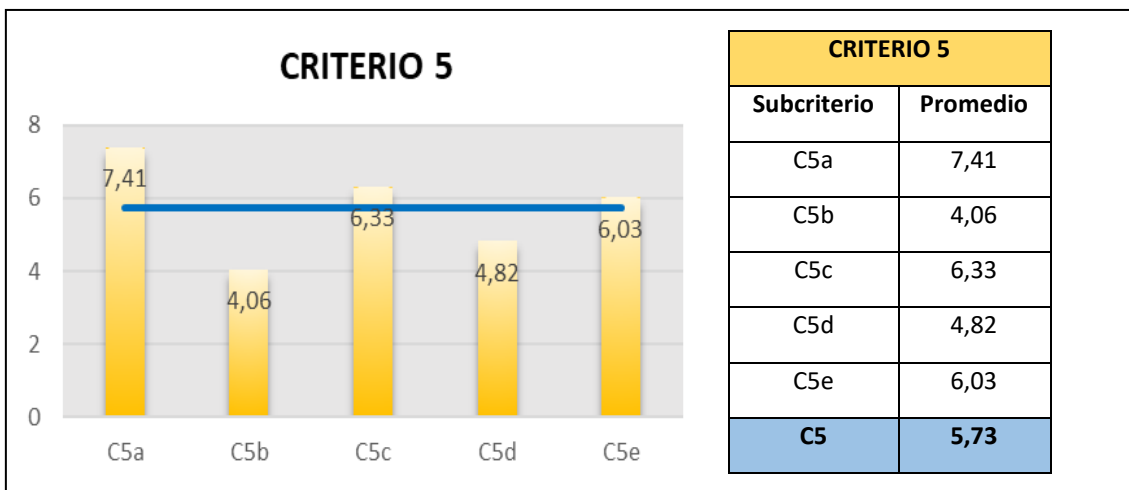


Tabla 12. Promedio del Criterio 5

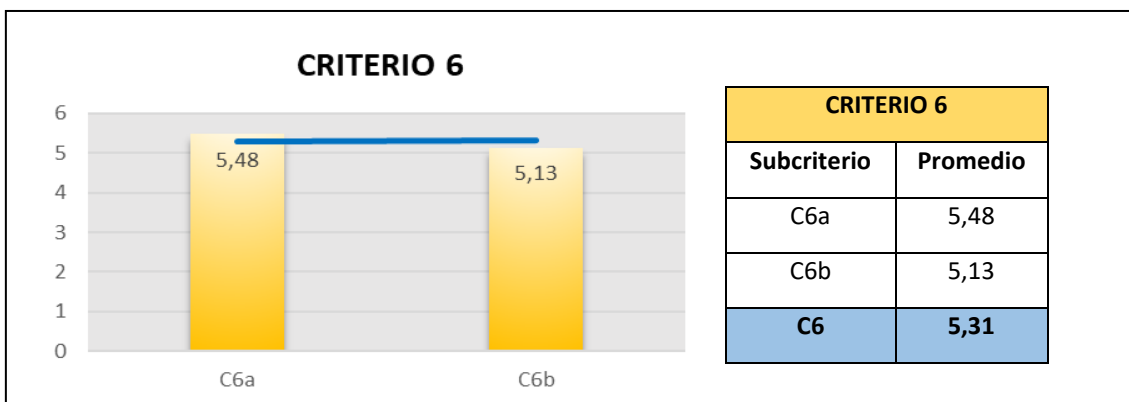


Tabla 13. Promedio del Criterio 6

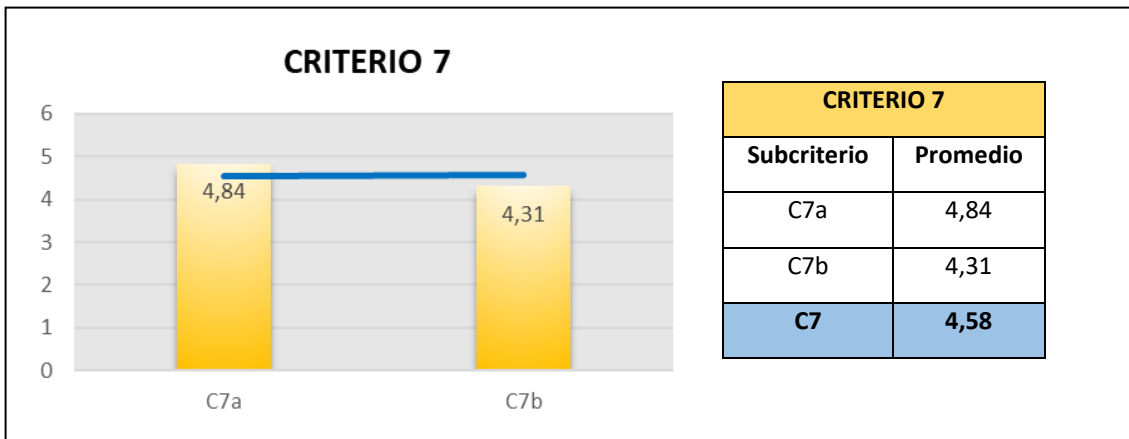


Tabla 14. Promedio del Criterio 7

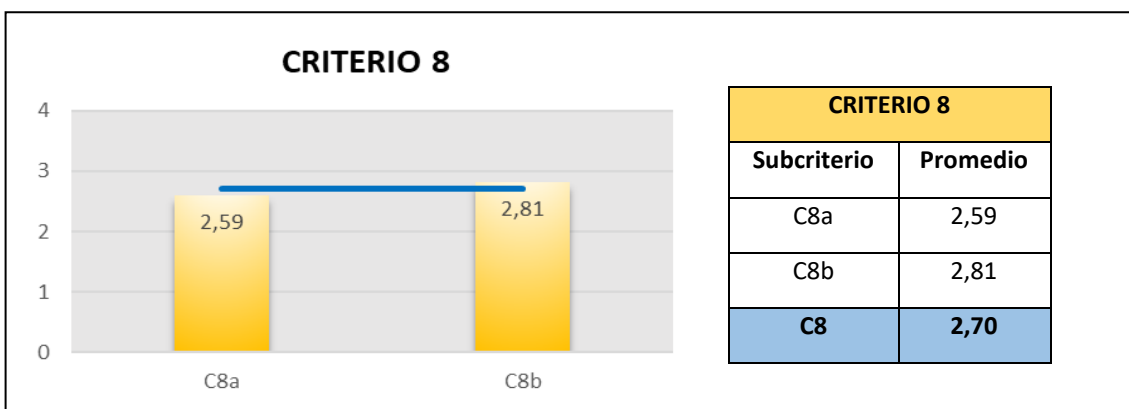


Tabla 15. Promedio del Criterio 8

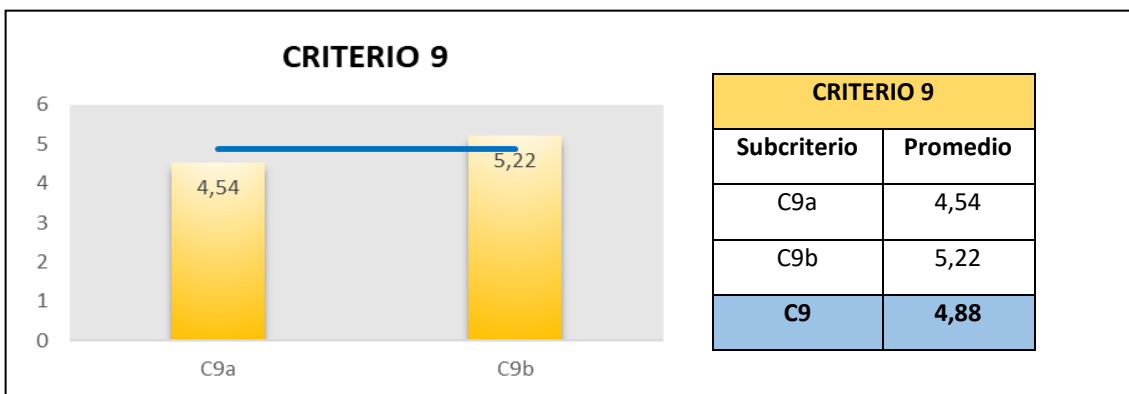


Tabla 16. Promedio del Criterio 9

Tras haber calculado los promedios de cada uno de los subcriterios, se puede obtener cuál es la puntuación global de la empresa siguiendo las puntuaciones marcadas por el propio Modelo EFQM. En la tabla que está a continuación, se muestran todos los datos necesarios para calcularlo.

En las dos primeras columnas se encuentran cada uno de los subcriterios con sus respectivas medias, las cuales están comprendidas entre 0 y 10. Estos datos son los mismos que se encuentran en los gráficos y tablas anteriores.

Análisis y propuesta de mejora del sistema de gestión de una empresa de gestión deportiva a través del Modelo EFQM de Excelencia

En la tercera columna se indican los valores que son asignador por el modelo a cada uno de los subcriterios. En la cuarta columna se encuentran las medias de cada subcriterio ponderadas según los valores que asigna el Modelo EFQM. Por ejemplo, el C1a presenta una media de 6,59 y el Modelo EFQM asigna un total de 20 puntos a este subcriterio. Simplemente se realiza una regla de tres para calcular la puntuación del subcriterio ponderada sobre 20. De esta manera se obtiene una puntuación de 13,18. Para concluir, en la última fila de la tabla, se indica la puntuación global de la empresa, que representa la suma de las puntuaciones obtenidas de todos los criterios.

Subcriterio	Media	Valoración EFQM	Puntuación subcriterio	Puntuación criterio
C1a	6,59	20	13,18	46,54
C1b	4,38	20	8,76	
C1c	3,57	20	7,14	
C1d	6,02	20	12,04	
C1e	2,71	20	5,42	
C2a	4,27	25	10,68	53,75
C2b	6,51	25	16,28	
C2c	4,96	25	12,40	
C2d	5,76	25	14,40	
C3a	7,35	20	14,70	47,12
C3b	5,49	20	10,98	
C3c	2,65	20	5,30	
C3d	3,88	20	7,76	
C3e	4,19	20	8,38	
C4a	2,34	20	4,68	37,60
C4b	3,86	20	7,72	
C4c	4,72	20	9,44	
C4d	2,12	20	4,24	
C4e	5,76	20	11,52	
C5a	7,41	20	14,82	57,30
C5b	4,06	20	8,12	
C5c	6,33	20	12,66	
C5d	4,82	20	9,64	
C5e	6,03	20	12,06	
C6a	5,48	112,5	61,65	80,89
C6b	5,13	37,5	19,24	
C7a	4,84	75	36,30	47,08
C7b	4,31	25	10,78	
C8a	2,59	50	12,95	27,00
C8b	2,81	50	14,05	
C9a	4,54	75	34,05	73,20
C9b	5,22	75	39,15	
PUNTUACIÓN EMPRESA				470,47

Tabla 17. Puntuación global de la empresa frente al Modelo EFQM

Finalmente, siguiendo el procedimiento explicado, se obtiene una puntuación total para la organización de **470,47 puntos**.

A continuación, se muestran las puntuaciones obtenidas en cada uno de los criterios, que se pueden identificar por las barras de color amarillo. El trozo restante, de color verde, indica lo que debería mejorar la empresa para alcanzar la Excelencia.

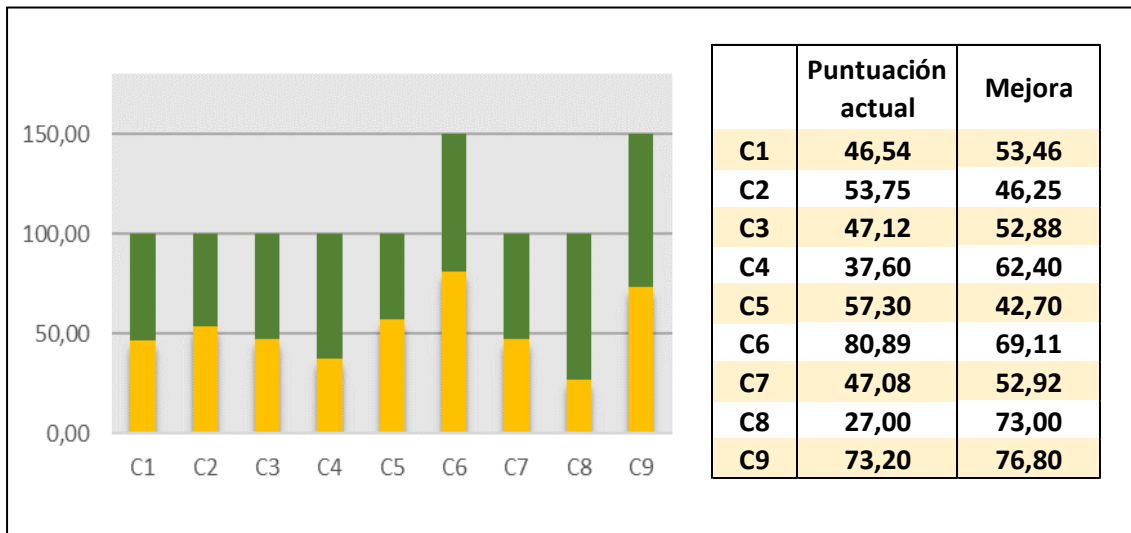


Tabla 18. Puntuación actual y posible mejora

El cuestionario que se ha utilizado para esta autoevaluación ha proporcionado datos en base a las percepciones de los trabajadores, en lugar de proporcionarlos en base a evidencias. En teoría, las metodologías basadas en evidencias son mucho más fiables (formularios y elaboración de memorias EFQM). Con este tipo de metodologías, se suelen obtener puntuaciones más bajas, al ser mecanismos más estrictos.

De todas formas, las percepciones de los trabajadores dan mucha información sobre la situación de la empresa y, a pesar de tratarse de opiniones, tienen mucha importancia por tratarse de las personas que están al pie del cañón y hacen que la empresa siga adelante día a día.

En nuestro caso, hemos obtenido una puntuación baja, a pesar de haber utilizado una metodología basada en percepciones. De todas formas, dichas percepciones dan información acerca de si la empresa tiene problemas de implantación de uno de los aspectos en concreto. También podría darse el caso de que esté bien implantado pero haya algún problema de comunicación entre los trabajadores de la empresa que haga que ésta se vea afectada. Por tanto, esta forma de autoevaluación puede servir de gran ayuda de cara a detectar la raíz de ciertos problemas.

5.2 ANÁLISIS DEL NIVEL DE DESCONOCIMIENTO POR CRITERIOS Y SUBCRITERIOS

En el presente apartado se van a mostrar los resultados obtenidos en cuanto al nivel de desconocimiento de los trabajadores. Este porcentaje nos indicará si la organización posee conocimientos en cada una de las áreas que se estudian con los nueve criterios del Modelo EFQM. Por ello, se debe prestar mucha atención a aquellos criterios que alcancen elevados porcentajes, pues significará que la organización no posee demasiado conocimiento en dicha área.

En la siguiente tabla se observa el nivel de desconocimiento que hay en cada uno de los criterios. El valor medio del modelo EFQM se encuentra en la última línea de la tabla representado en el gráfico mediante una línea azul. En nuestro caso, este valor es de 16,55%. Los valores del resto de los criterios están representados en barras de color amarillo.

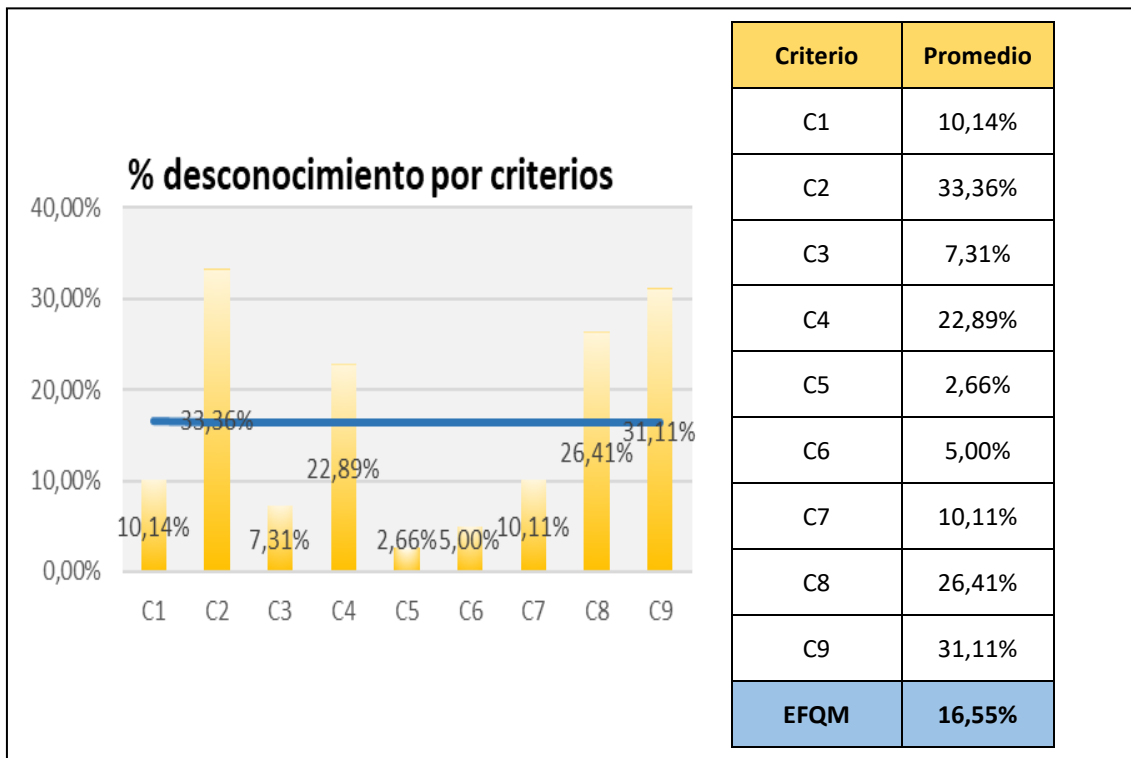


Tabla 19. Nivel medio de desconocimiento por criterios

A continuación se observa de forma mucho más detallada cómo se han calculado cada uno de los resultados mostrados en este gráfico. Siguiendo el procedimiento del apartado anterior, en la última fila de cada tabla se muestra el valor medio del criterio que se está analizando, que se representa en el gráfico con una línea constante horizontal de color azul. Cada tabla pertenece a cada uno de los nueve criterios del modelo. Al mismo tiempo, en cada uno de los criterios aparece un gráfico dónde son representados los valores de cada subcriterio en barras de color amarillo.

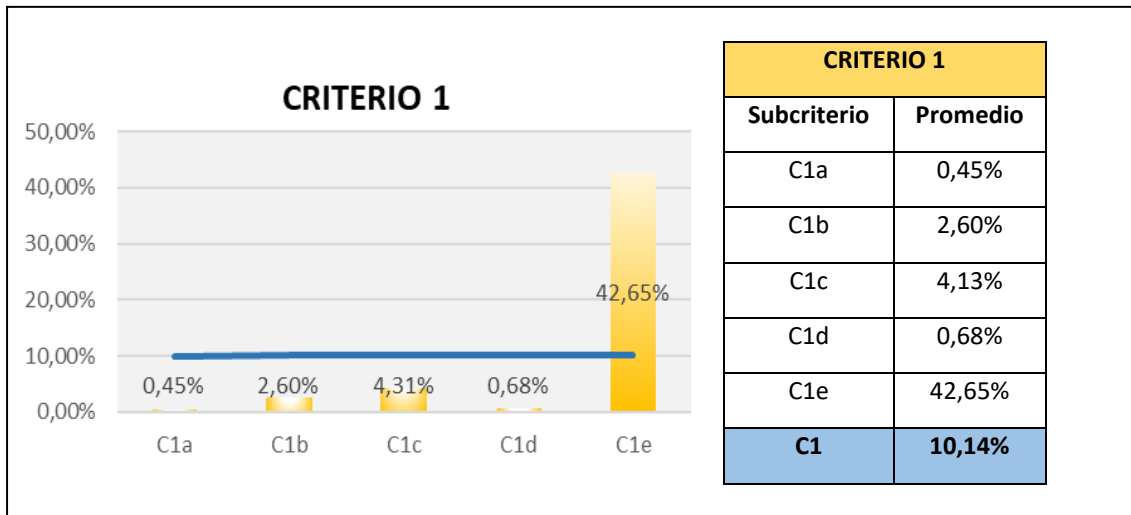


Tabla 20. Nivel de desconocimiento Criterio 1

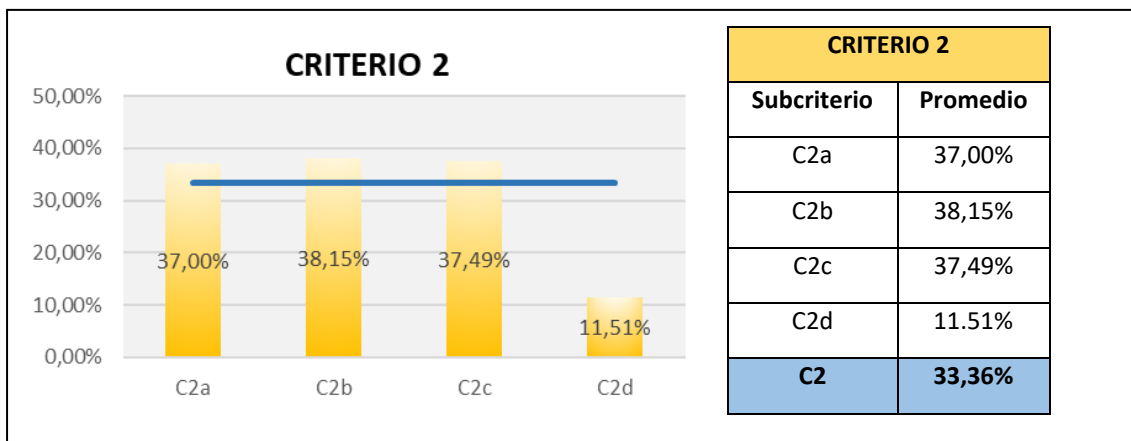


Tabla 21. Nivel de desconocimiento Criterio 2

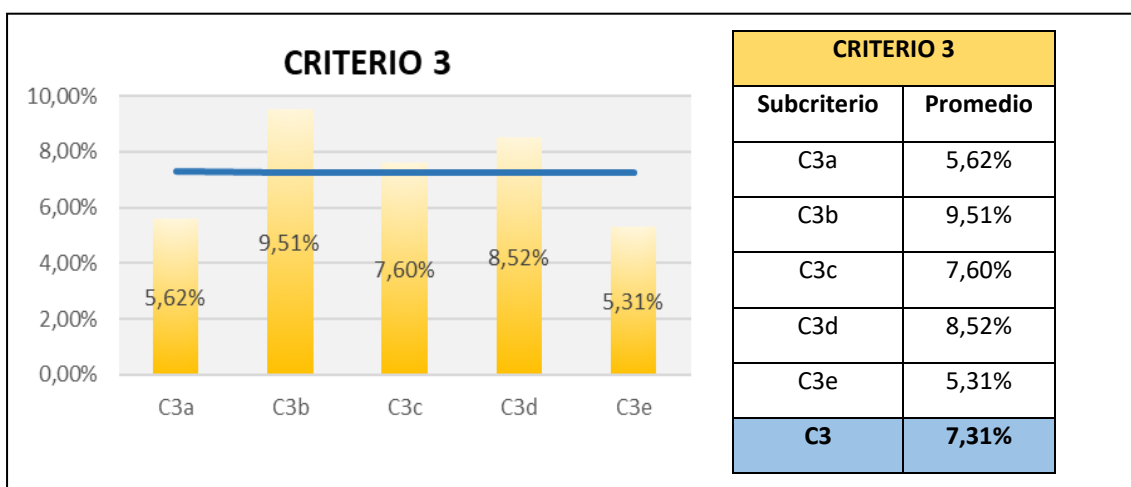


Tabla 22. Nivel de desconocimiento Criterio 3

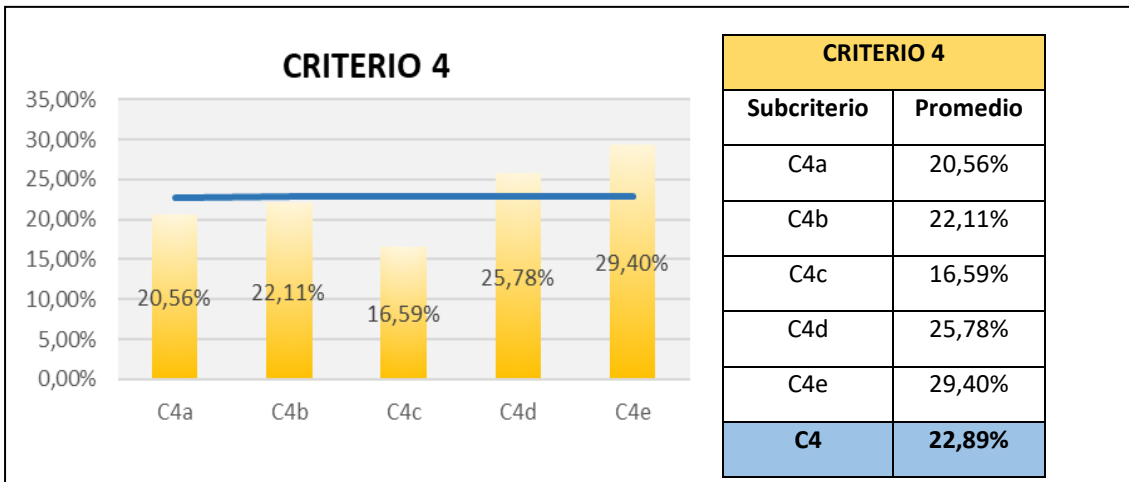


Tabla 23. Nivel de desconocimiento Criterio 4

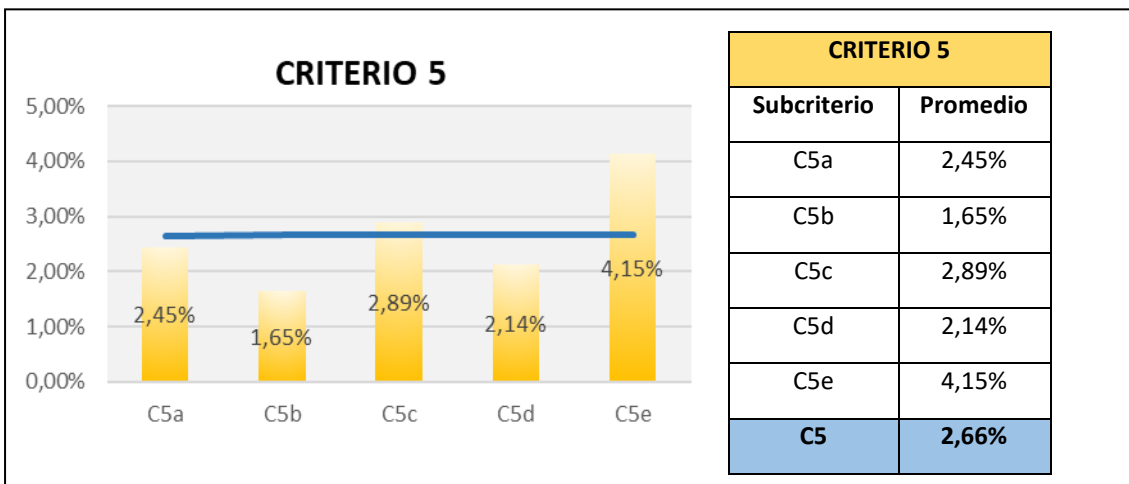


Tabla 24. Nivel de desconocimiento Criterio 5

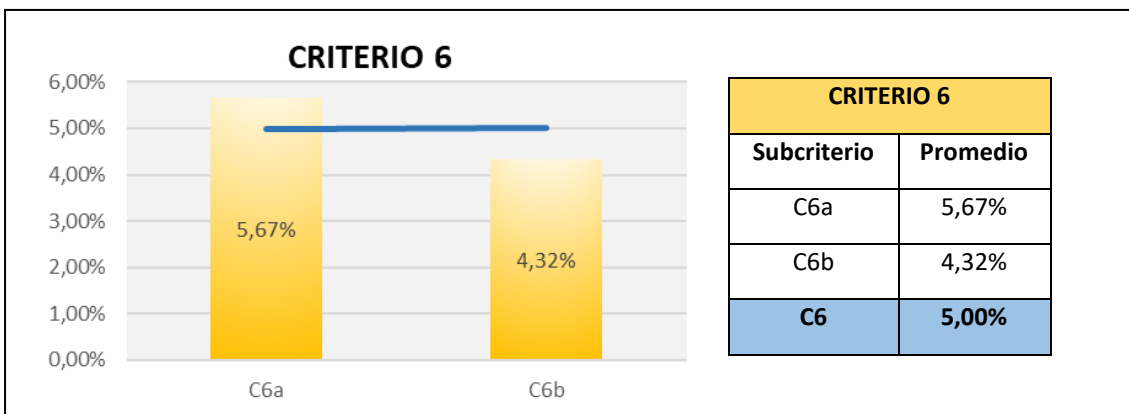


Tabla 25. Nivel de desconocimiento Criterio 6

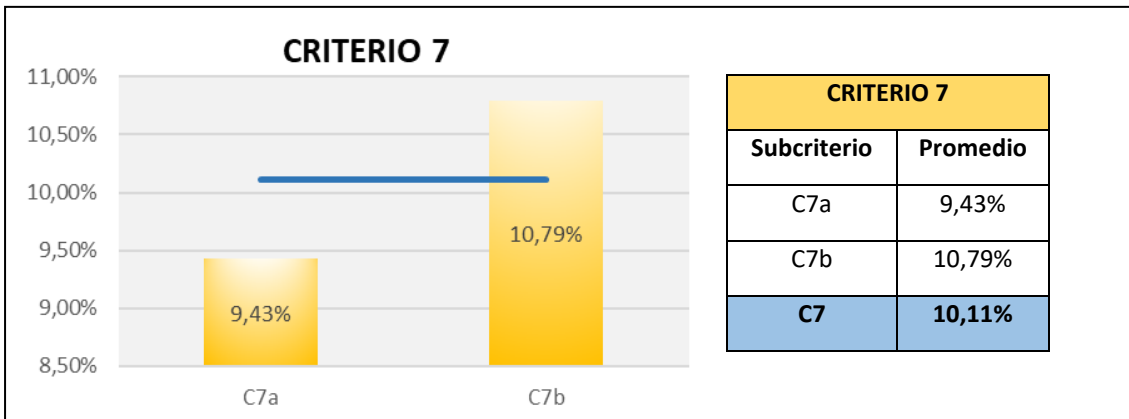


Tabla 26. Nivel de desconocimiento Criterio 7

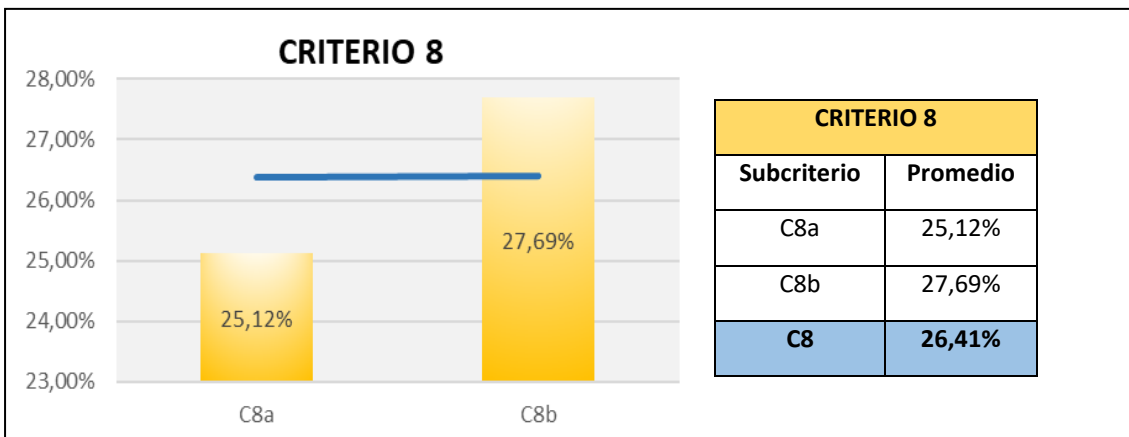


Tabla 27. Nivel de desconocimiento Criterio 8

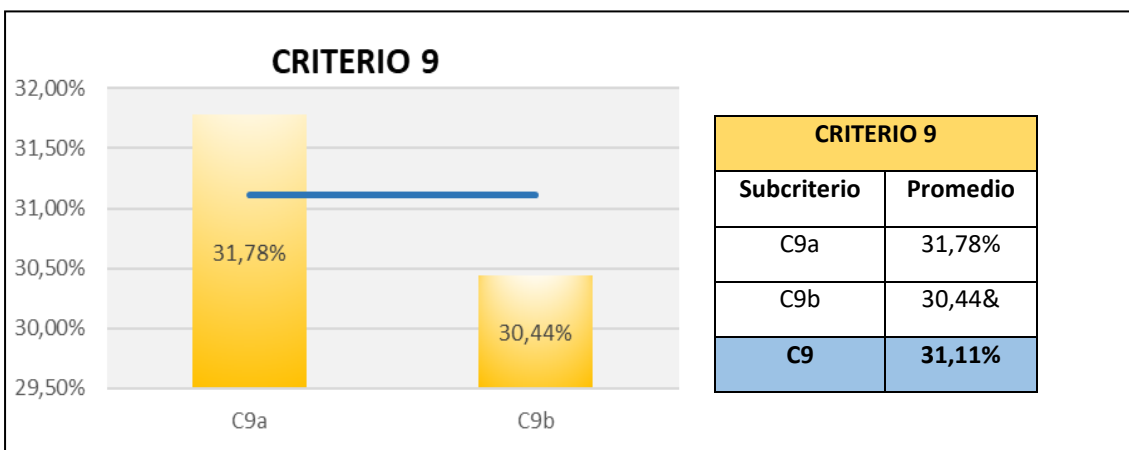


Tabla 28. Nivel de desconocimiento Criterio 9

5.3 IDENTIFICACIÓN DE ÁREAS DE MEJORA Y PUNTOS FUERTES

El siguiente paso consiste en la identificación de las áreas de mejora y de los puntos fuertes de la organización. Por un lado, se identifican por comparativa interna según las medias obtenidas de los resultados del cuestionario de autoevaluación que hemos presentado anteriormente en el punto 5.1., y por otro lado, se realiza el mismo estudio pero a partir de los niveles de desconocimiento de los trabajadores, presentados también en el apartado 5.2.

Se va a proceder a identificar los puntos fuertes y las áreas a mejorar comparando las medias de los criterios obtenidas con la media del Modelo EFQM, también calculada anteriormente. En caso de que la media del criterio sea menor que la del Modelo se trata de un área de mejora. Por otra parte, si la media del criterio es mayor que la total se trata de un punto fuerte de la organización. También puede darse el caso en el cuál la media del criterio supera por poca diferencia la media global del Modelo. En este caso los criterios no serán tratados ni como puntos fuertes ni como áreas de mejora.

En el siguiente gráfico se detallan los resultados obtenidos en el primer estudio. Los criterios están ordenados de menor a mayor media. Las áreas de mejora (los criterios que tengan una media más baja que la del Modelo EFQM) se van a identificar mediante un cuadrado rojo. Los puntos fuertes (los criterios con una media superior a la del Modelo) se identificarán con un cuadrado verde.

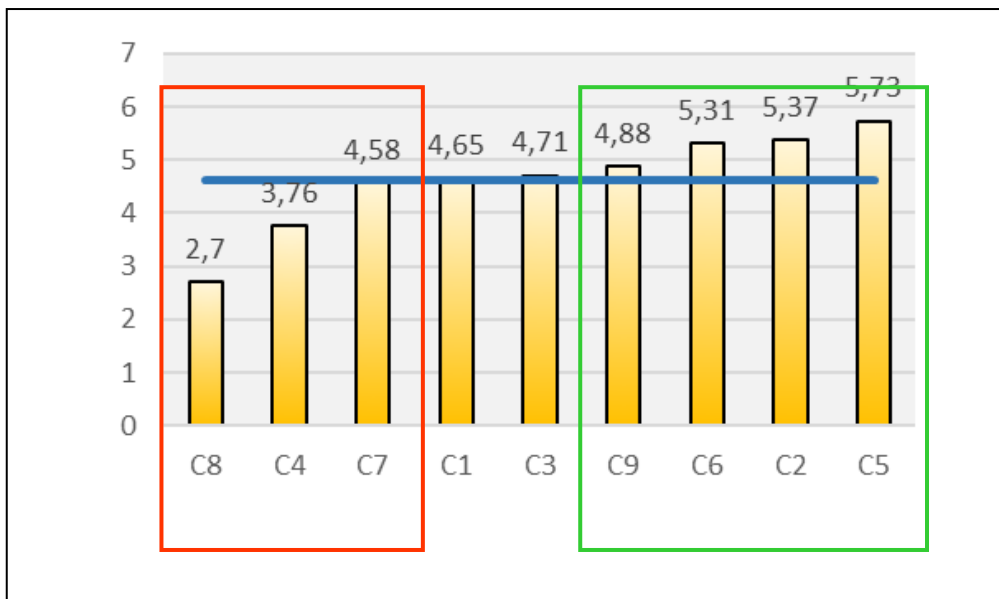


Gráfico 1. Áreas de mejora y puntos fuertes por comparativa interna de Criterios

Observando el gráfico, se llega a la conclusión de que existen tres puntos a mejorar por orden de debilidad, los criterios C8, C4, y C7 respectivamente. Por otro lado, podemos destacar los criterios C9, C6, C2 y C5 que forman los puntos fuertes de la organización. Gracias a este primer análisis se puede obtener una visión global de la organización.

A continuación, se va a realizar un análisis en profundidad sobre qué aspectos han llevado a estos criterios a ser clasificados como tales, ya sea áreas de mejora o puntos fuertes.

En primer lugar, se procede al análisis de las áreas de mejora.

➤ **ÁREAS DE MEJORA**

A continuación, se estudian los criterios que están identificados como áreas a mejorar. Estos son los criterios 8, 4 y 7. Para ello, se van a analizar aquellos subcriterios cuya media sea notablemente menor que la del Modelo EFQM, siguiendo el procedimiento explicado anteriormente, ya que son éstos los que están debilitando al criterio en sí. Los subcriterios que estén por encima de la media del Modelo EFQM, serán considerados puntos fuertes y no se analizarán en este apartado.

El primer criterio que se va a analizar es el **Criterio 8**, que está relacionado con los Resultados en la Sociedad. Éste engloba todos los aspectos externos que rodean a la empresa como por ejemplo el nivel de satisfacción de la sociedad con la misma. Se puede considerar que este criterio es el más crítico de todos, ya que es el que tiene la media más baja. A continuación se van a identificar los aspectos que la empresa debe mejorar para que el criterio 8 salga de esta categoría.

Como se puede observar en la siguiente tabla, el subcriterio más crítico en el Criterio 8 es el C8a, siendo el más bajo de los dos. Éste se refiere a la percepción de la organización por parte de la sociedad. De todos modos, también se considera que C8b es un área a mejorar, ya que está muy por debajo de la media del Modelo EFQM.

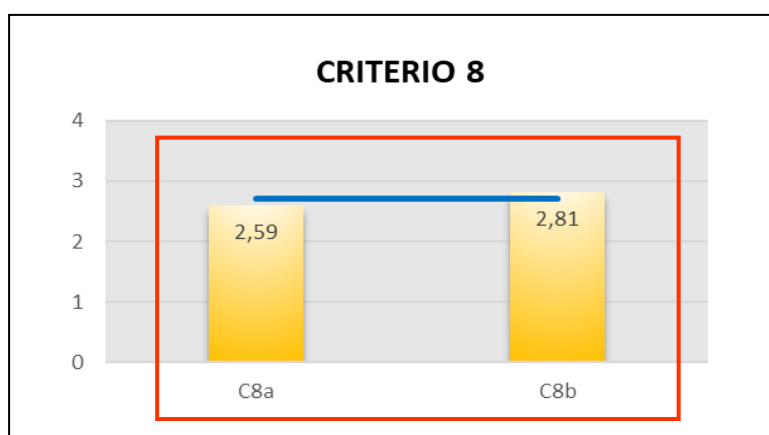


Gráfico 2. Comparativa interna en el Criterio 8

A continuación se detallan cuáles son los puntos tratados en cada uno de los subcriterios:

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 se 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.
- No se obtienen 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 periodo y si frecuentemente los superan.

- No se obtienen 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 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.
- No se obtiene la tendencia de los resultados de los indicadores relativos al nivel de satisfacción de la sociedad en general muestran una correlación y si son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas.
- No se obtienen los resultados de los indicadores relativos al nivel de satisfacción de la sociedad en general abarcan los aspectos y áreas relevantes y si están adecuadamente segmentados.

C8b

- No se han identificado los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de la sociedad en general.
- Los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de la sociedad en general no cumplen los objetivos de calidad marcados para cada período ni los superan frecuentemente.
- La tendencia de los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de la sociedad en general no muestra una evolución positiva.
- No se recogen ni 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.
- La tendencia de los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de la sociedad en general no muestran una correlación ni son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas.
- Los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de la sociedad en general no abarcan los aspectos y áreas relevantes ni están adecuadamente segmentados.

El siguiente criterio que se va a analizar, ya que también es considerado como un área a mejorar, es el **Criterio 4**, que engloba las alianzas externas y los recursos internos en apoyo de su política y estrategia. Al analizar el siguiente gráfico, se observa que el subcriterio más desfavorable en este caso es el C4d, que está relacionado con la gestión de la tecnología. A éste le siguen el C4a y C4b, considerados también como áreas a mejorar. Por otro lado, destaca positivamente el subcriterio C4e.

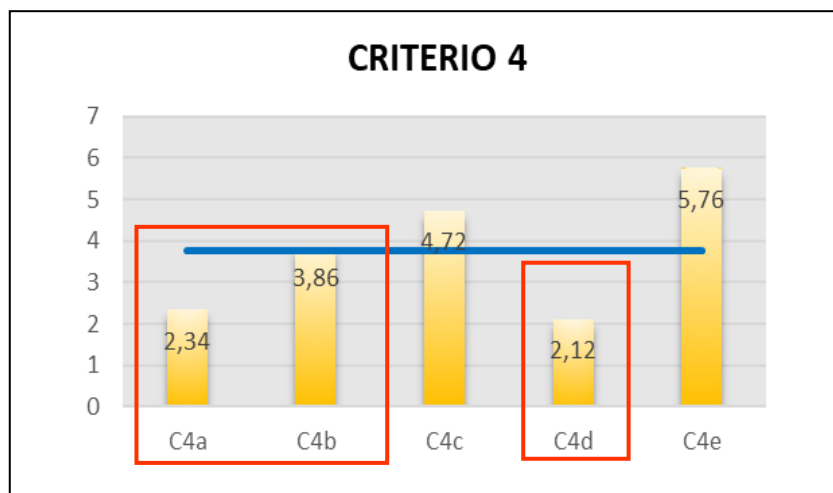


Gráfico 3. Comparativa interna en el Criterio 4

A continuación se detallan cuáles son los puntos a tratar en cada uno de los subcriterios:

C4a

- No se identifican a los partners clave ni se establecen alianzas estratégicas, en línea con la estrategia de la propia organización, sobre la base de una confianza recíproca.
- No se identifica si la política de las alianzas se basa en la definición de una misión conjunta, aprovechamiento de recursos, de conocimiento, etc.
- 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 si la misión, visión y valores de los partners son compatibles con los de la propia organización.
- No se identifican cuáles son los mecanismos que la organización tiene 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 evalúa, revisa y mejora la gestión de la relación con los partners.

C4b

- No existe una planificación de la gestión de recursos económicos y financieros propia para la organización.
- No se asignan recursos financieros en apoyo de la estrategia y planes fijados por la organización, estableciendo prioridades.

- No se evalúan las inversiones en activos tangibles e intangibles de acuerdo con los planes de la organización.
- No existe una clara distribución de responsabilidades para la aprobación y ejecución del gasto.
- No existen una serie de indicadores que midan la eficiencia de la gestión económica y financiera.
- No se utiliza en la organización procedimientos internos de control y seguimiento de la ejecución del gasto.
- No se revisa y mejora la gestión de los recursos económicos y financieros.
- No existe una gestión de riesgos financieros.

C4d

- No se identifican las necesidades tecnológicas en función de la estrategia de la organización.
- No se han establecido cauces para estar al día en cuanto a tecnologías relevantes, nuevas y emergentes.
- No asisten los empleados de la organización a seminarios, congresos, etc. relativos a nuevas tecnologías.
- 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 esta.

El siguiente y último criterio al que se considera área a mejorar es el **Criterio 7**, que está relacionado con Resultados en las Personas, incidiendo en el nivel de satisfacción del personal en su trabajo. En este caso, observando el gráfico se observa que el subcriterio más crítico es el C7b. El C7a se puede considerar como un punto fuerte de la organización, ya que está por encima de la media del Modelo EFQM.

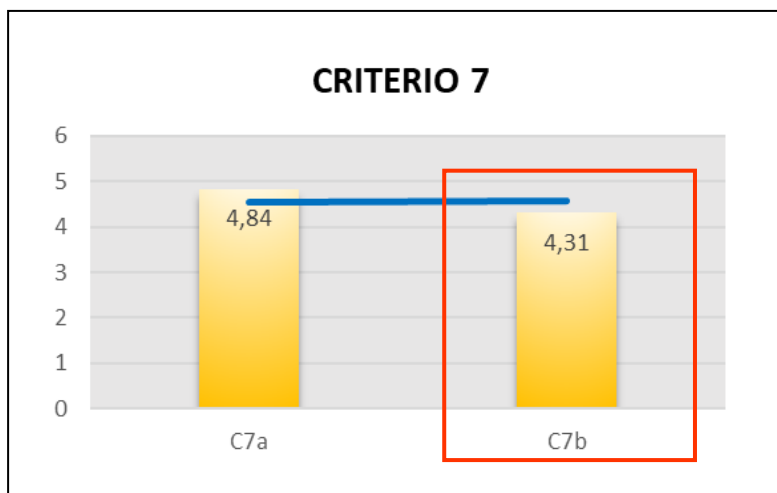


Gráfico 4. Comparativa interna en el Criterio 7

A continuación se presentan cuáles son los puntos tratados en el subcriterio crítico en este caso:

C7b

- No se han identificado los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de su personal.
- Los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de su personal no cumplen los objetivos de calidad marcados para cada periodo.
- La tendencia de los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de su personal muestra una evolución negativa.
- No 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.
- Los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de su personal no abarcan los aspectos y áreas relevantes y no están adecuadamente segmentados.

➤ **PUNTOS FUERTES**

A continuación, se estudian los criterios identificados como puntos fuertes de la organización. En nuestro caso son los criterios 9, 6, 2, y 5. Se analizarán aquellos subcriterios cuya media esté por encima que la del Modelo EFQM y de la del criterio en cuestión.

El primer criterio que se va a analizar es el **Criterio 9**, relacionado con los Resultados Clave de la organización. En este caso se detecta que el subcriterio más fuerte es el C9b, quedándose C9a por debajo de la media del Modelo.

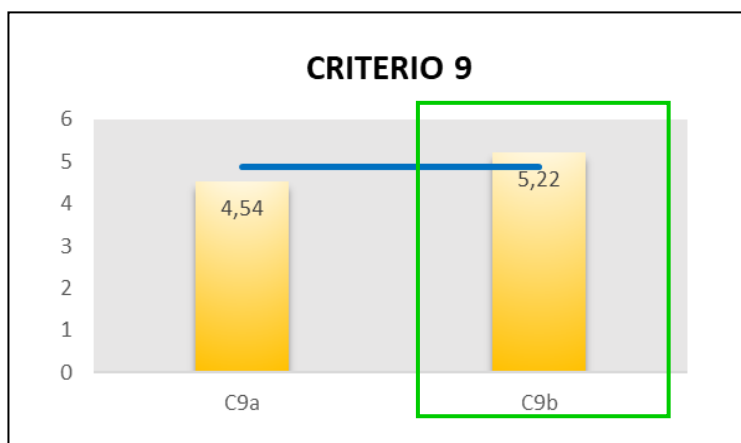


Gráfico 5. Comparativa interna en el Criterio 9

A continuación, se procede a enumerar qué aspectos son los más relevantes en los resultados clave para este subcriterio:

C9b

- La organización mide de forma periódica y sistemática sus indicadores de los resultados clave (económico-financieros y no económicos).
- 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.
- La tendencia de los indicadores de los resultados clave (económico-financieros y no económicos) de la organización muestra una evolución positiva.
- 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.
- Se recogen y se 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.
- Los resultados de los indicadores de los resultados clave (económico-financieros y no económicos) muestran una correlación y son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas.

El siguiente criterio a analizar es el **Criterio 6**, relacionado con Los Resultados en los Clientes. Estos resultados son los que están relacionados con la satisfacción del usuario y la atención que la empresa presta a sus consumidores. En este caso ambos subcriterios están por encima de la media del modelo.

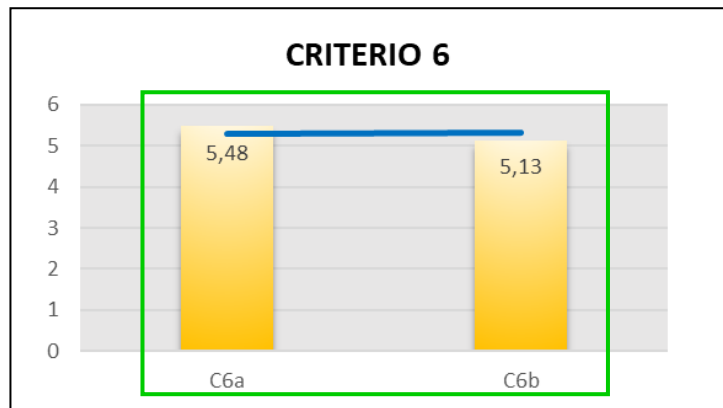


Gráfico 6. Comparativa interna en el Criterio 6

A continuación se detallan los aspectos más relevantes relacionados con este criterio:

C6a

- Identifica y revisa de forma sistemática cuáles son aquellos aspectos más valorados por sus clientes y que inciden directamente en su nivel de satisfacción.
- 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 cumplen los objetivos marcados para cada período y frecuentemente los superan.
- La tendencia de los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tienen los clientes respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción muestra una evolución positiva.
- Se recogen y comparan, de forma sistemática y periódica, 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 muestran una correlación y son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas.
- Los resultados de los indicadores relativos al nivel de satisfacción de los clientes abarcan los aspectos y áreas relevantes y están adecuadamente segmentados.

C6b

- Se han identificado los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de sus clientes.

- Los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de sus clientes cumplen con los objetivos de calidad marcados para cada período y frecuentemente los superan.
- 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.
- Se recogen y se 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.
- 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.
- 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.

El siguiente criterio que se analiza es el **Criterio C2**, que está relacionado con la Estrategia. Dentro de este criterio, se observa que los subcriterios C2b y C2d están por encima de la media. Por otro lado, C2a y C2c se quedan bastante por debajo de la media del criterio, por lo que se van a analizar.

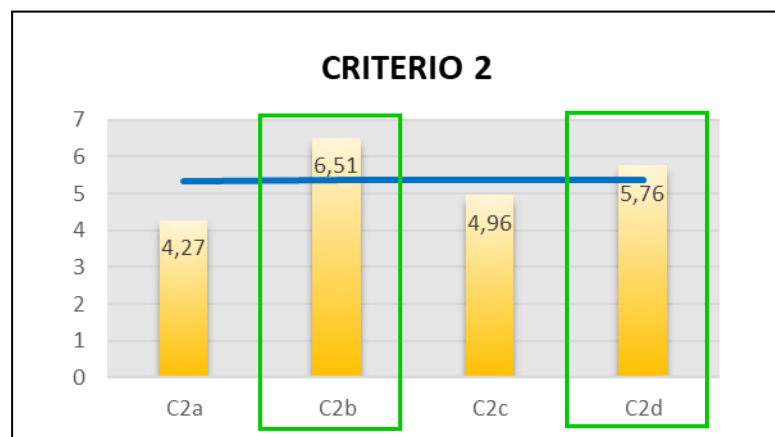


Gráfico 7. Comparativa interna en el Criterio 2

A continuación se detallan los aspectos más relevantes relacionados con este criterio:

C2b

- 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 de rendimiento.
- Existen criterios para la recogida de dicha información.

- Se revisa esta información y si se evalúa su idoneidad para así introducir otras fuentes distintas.
- Hay responsables de la recogida, análisis y evaluación de la información.

C2d

- La gestión de procesos definida permite desplegar en su totalidad la estrategia definida.
- Exista una definición acerca de cuándo se considera a un proceso clave.
- 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.
- 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.
- 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.

Por último, se analiza el **Criterio 5**, Procesos, productos y servicios. Este criterio trata principalmente sobre la gestión, mejora y rendimiento de los procesos entre otros, con el fin de ofrecer mejores productos y servicios. En este caso se observa como los subcriterios C5a, C5c y C5e destacan por estar por encima de la media del propio criterio.

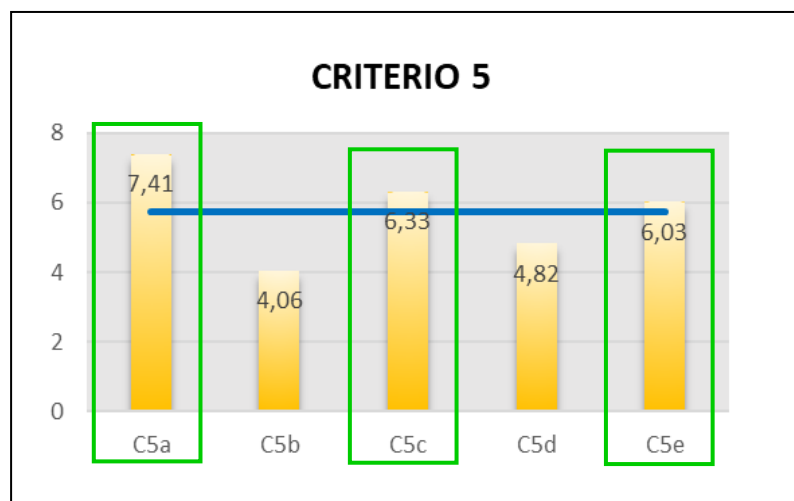


Gráfico 8. Comparativa interna en el Criterio 5

Los aspectos que hacen de éste una fortaleza se explican a continuación:

C5a

- Se han diseñado los procesos de la organización y, en especial, los procesos 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.
- Existe 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 clave.
- Se aplican sistemas normalizados de gestión de la calidad tales como sistemas de calidad (ISO 9000), sistemas de gestión medioambiental o sistemas de gestión de riesgos laborales.
- Se mide, revisa y mejora la efectividad del sistema de gestión de procesos.

C5c

- 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.
- Se emplea el benchmarking con organizaciones similares.
- La definición y diseño de los servicios que ofrece la organización se basa en la creatividad y la innovación.
- Se documentan debidamente las características de los nuevos servicios.
- Se da formación al personal acerca de las características de los nuevos servicios antes de su puesta en funcionamiento.
- Se realizan encuestas a los clientes para evaluar su satisfacción con los nuevos servicios.
- Se revisa y se mejora la efectividad del proceso de desarrollo de nuevos servicios.

C5e

- Existe un programa formal de gestión de relaciones con los clientes.
- Existe un responsable definido para la mejora de la satisfacción de los clientes.
- La organización mantiene contactos frecuentes con los clientes para debatir sus necesidades, expectativas y preocupaciones.
- Se realizan encuestas de satisfacción a los clientes.

Análisis y propuesta de mejora del sistema de gestión de una empresa de gestión deportiva a través del Modelo EFQM de Excelencia

- La organización se preocupa 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. Además, se realiza de forma innovadora y creativa.
- La organización se implica activamente con los clientes para atender sus quejas y reclamaciones.
- Existen mecanismos para medir la efectividad de la atención y servicio al cliente.
- Se realizan actividades para aumentar los niveles de satisfacción de clientes.

Por tanto, esta sería la tabla resumen de cuáles son los puntos fuertes y las áreas a mejorar de la organización después del análisis de los resultados según los promedios de los criterios:

C1	
C2	PUNTO FUERTE
C3	
C4	ÁREA A MEJORAR
C5	PUNTO FUERTE
C6	PUNTO FUERTE
C7	ÁREA A MEJORAR
C8	ÁREA A MEJORAR
C9	PUNTO FUERTE

Tabla 29. Puntos fuertes y áreas a mejorar según la comparativa interna

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

En el presente apartado, se procede a la identificación de las áreas a mejorar y de los puntos fuertes, pero en este caso, según el nivel de desconocimiento de los trabajadores de la empresa. Para ello, se realiza una identificación similar a la del apartado anterior, pero en este caso se compararán los niveles medios de desconocimiento de cada criterio con el valor medio total del modelo EFQM.

Igualmente se pueden encontrar dos casos diferentes. En primer lugar, cuando el porcentaje de desconocimiento sea mayor, nos encontraremos con un criterio que es tratado como área de mejora. Así mismo, se identificarán como punto fuerte aquellos criterios que tengan un nivel de desconocimiento nulo, ya que indicaría que los integrantes de la organización comprenden a la perfección los aspectos del criterio en cuestión y, por lo tanto, son capaces de responder sin ningún problema a todas las preguntas del cuestionario referentes a dicho criterio.

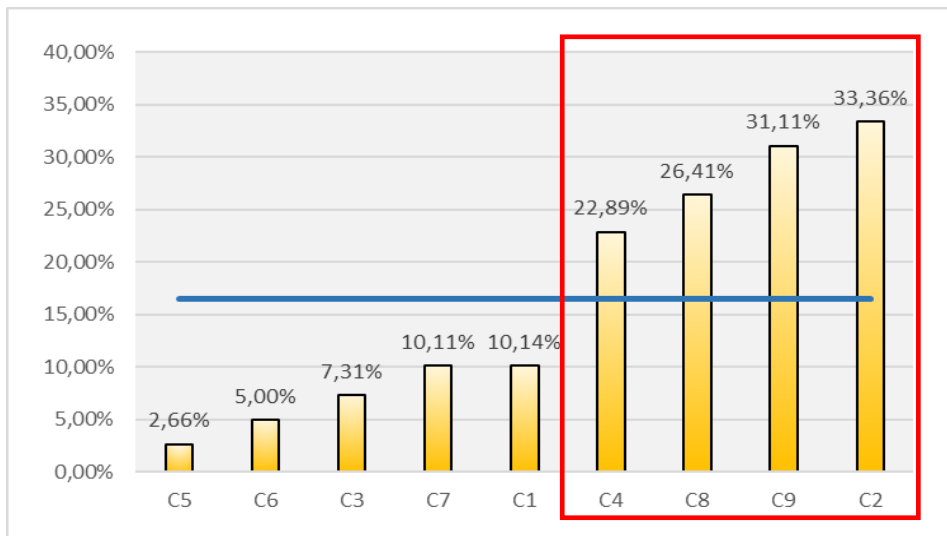


Gráfico 9. Áreas de mejora por nivel de desconocimiento

Con este primer análisis, se observa que la organización no cuenta con ningún criterio que se pueda considerar punto fuerte, ya que para todos ellos existe cierto nivel de desconocimiento, por bajo que sea. Por otro lado, se tienen como puntos débiles los criterios C4, C8, C9 y C2. A continuación, se focalizará el estudio en estos criterios detectados como áreas de mejora.

El procedimiento que se seguirá para realizar el análisis va a ser el mismo que el que se ha utilizado en el apartado anterior, con la única diferencia que ahora se estudia el nivel de desconocimiento y anteriormente el promedio de los criterios

➤ ÁREAS DE MEJORA

El primer criterio que se ve afectado y que se va a analizar es el **Criterio 4**, que engloba las alianzas externas y los recursos internos en apoyo de su política y estrategia. Observando el gráfico se detecta que los subcriterios más críticos en este caso son el C4e y C4d respectivamente, ya que ambos se encuentran por encima de la media del criterio. Esto se debe a que cuatro de los quince empleados han respondido con valor 0 a estos subcriterios.

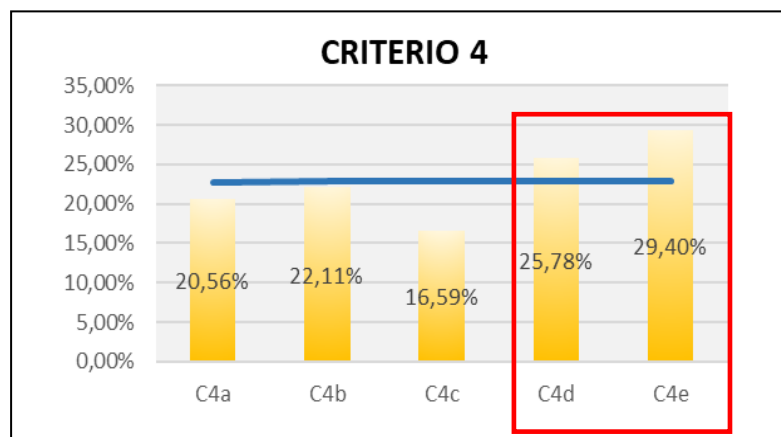


Gráfico 10. Nivel de desconocimiento en el Criterio 4

A continuación se explican cuáles son los puntos tratados en los subcriterios críticos en este caso:

C4d

- Se desconoce si se han identificado las necesidades tecnológicas en función de la estrategia de la organización.
- Se desconoce si se han establecido cauces para estar al día en cuanto a tecnologías relevantes, nuevas y emergentes.
- Se desconoce si los empleados de la organización no asisten a seminarios, congresos, etc. relativos a nuevas tecnologías.
- Se desconoce si se participa en programas nacionales o internacionales para el desarrollo tecnológico.
- Se desconoce si se implantan tecnologías para apoyar la mejora de procesos, los sistemas de información y otros.
- Se desconoce si se evalúa el resultado de la aplicación de las nuevas tecnologías y se proponen mejoras fruto de esta.

C4e

- Se desconoce si se ha establecido un Plan de Sistemas de Información en apoyo de la estrategia de la organización.
- Se desconoce si hay un mecanismo para recoger, estructurar y gestionar el conocimiento en apoyo de la estrategia.
- Se desconoce si 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.
- Se desconoce si la información relevante sobre servicios y procesos (funcionamiento de procesos, empleados, proveedores, clientes, etc.) está accesible a los empleados que la necesiten.
- Se desconoce si existen sistemas para garantizar la seguridad de la información.
- Se desconoce si se emplean mecanismos para garantizar la validez e integridad de los datos contenidos en los sistemas.
- Se desconoce si se aplican los avances en tecnologías de la información.
- Se desconoce si se han adoptado medidas para la protección y explotación de la propiedad intelectual, el conocimiento y las innovaciones (patentes y marcas).
- Se desconoce si la información disponible se utiliza para mejorar y optimizar los sistemas de gestión, de forma creativa e innovadora.
- Se desconoce si se evalúa y mejora de alguna manera la efectividad de la de gestión de la información y del conocimiento.

El siguiente criterio al que se considera un área a mejorar en la organización es el **Criterio 8**, relacionado con los Resultados con la sociedad. El subcriterio más crítico en este caso es el C8B, ya que presenta un % de desconocimiento mayor al de la media del criterio. En este caso cuatro personas de quince no han contestado las preguntas relacionadas con este subcriterio.

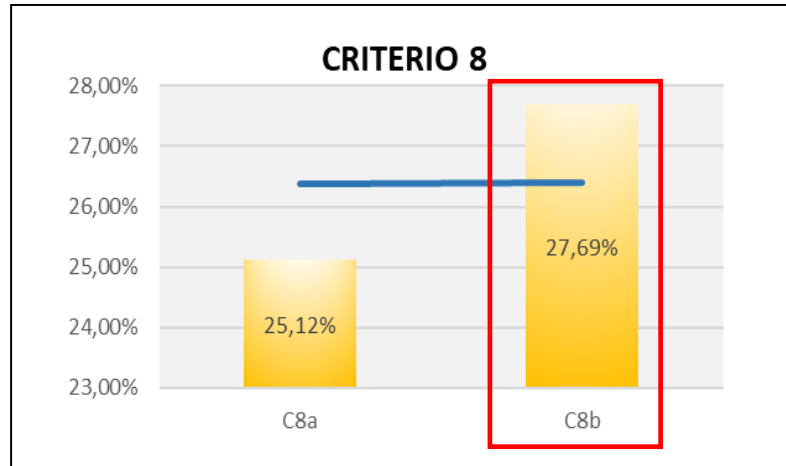


Gráfico 11. Nivel de desconocimiento en el Criterio 8

A continuación se indican los ítems que afectan en mayor medida a este criterio:

C8b

- Se desconoce si se han identificado los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de la sociedad en general.
- Se desconoce si 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.
- Se desconoce si 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 si son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas.

El siguiente criterio al que se considera también como un punto débil de la organización es el **Criterio 9**, Resultados Clave. El subcriterio que provoca esta situación y que debilita a este criterio es sin duda el C9a. En este caso, cinco de quince personas no han sabido contestar a las preguntas del cuestionario relacionadas con este subcriterio.

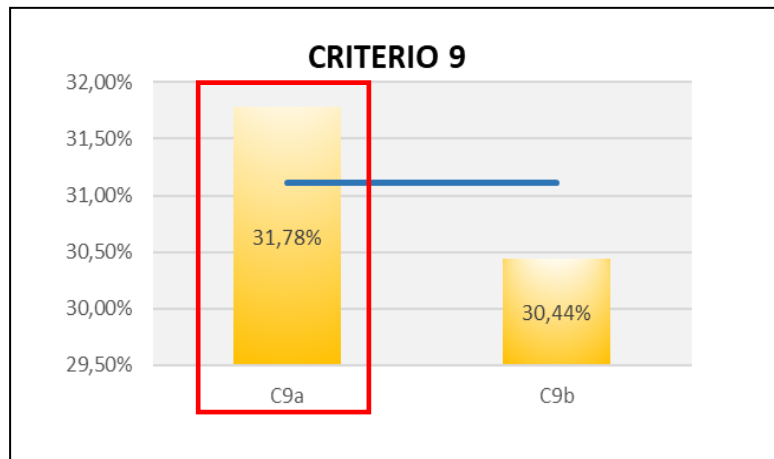


Gráfico 12. Nivel de desconocimiento en el Criterio 9

A continuación, se detalla el contenido que más afecta a este subcriterio:

C9a

- Se desconoce si los resultados relativos a los indicadores clave (económicos y no económicos) abarcan los aspectos y áreas relevantes y si están adecuadamente segmentados.
- Se desconoce si la tendencia de los resultados clave (económicos y no económicos) de la organización muestra una evolución positiva.
- Se desconoce si los resultados de los indicadores clave (económicos y no económicos) de la organización, cumplen los objetivos marcados para cada período y si frecuentemente los superan.
- Se desconoce si 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.
- Se desconoce si los resultados clave de la organización muestran una correlación y si son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas.

Por último, se analiza el **Criterio 2** que es el que tiene el nivel de desconocimiento más alto comparado con el resto de los criterios. Este criterio está relacionado con la estrategia. Destacan como criterios débiles el C2a, C2b y C2c. En este caso, seis de los trabajadores no respondieron nada en las preguntas relacionadas con estos subcriterios.

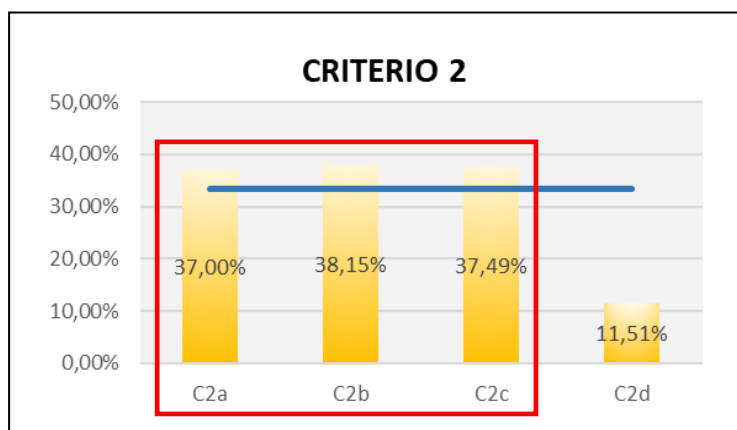


Gráfico 13. Nivel de desconocimiento en el Criterio 2

A continuación se indican los ítems que afectan en mayor medida a este criterio:

C2a

- Se desconoce si 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.
- Se desconoce si se analizan las necesidades y expectativas de los distintos grupos de interés en la organización.
- Se desconoce si están establecidos los flujos de información interna relevantes para la preparación de los planes y la estrategia.
- Se desconoce si existe algún mecanismo para revisar la idoneidad y efectividad de esta información.
- Se desconoce si hay responsables de la recogida, análisis y evaluación de la información.

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 de rendimiento.
- Se desconoce si existen criterios para la recogida de dicha información.
- Se desconoce si se revisa esta información y si se evalúa su idoneidad para así introducir otras fuentes distintas.
- Se desconoce si hay responsables de la recogida, análisis y evaluación de la información.

C2c

- Se desconoce si se formula una estrategia de la organización a largo plazo.
- Se desconoce si existe una planificación a corto/medio plazo basada en la estrategia.
- Se desconoce si está establecido un plan de desarrollo de la estrategia a partir de información relevante.
- Se desconoce si es consecuente la estrategia con los valores, misión y visión de la organización.
- Se desconoce si se alinea la estrategia de la organización con la de sus partners.
- Se desconoce si las estrategias definidas reflejan los principios de la Gestión de Calidad Total.
- Se desconoce si existen reuniones periódicas de seguimiento de resultados de las estrategias frente a objetivos planificados.
- Se desconoce si se toman planes de acción cuando no se alcanzan los objetivos.
- Se desconoce si se evalúa la efectividad del proceso de planificación.
- Se desconoce si están identificados los factores críticos de éxito.
- Se desconoce si se revisa y actualiza periódicamente la estrategia a largo plazo.

Por tanto, esta sería la tabla resumen de cuáles son los puntos fuertes y las áreas a mejorar de la organización después del análisis de los resultados según el nivel de desconocimiento de los trabajadores de la empresa.

C1	
C2	ÁREA A MEJORAR
C3	
C4	ÁREA A MEJORAR
C5	
C6	
C7	
C8	ÁREA A MEJORAR
C9	ÁREA A MEJORAR

Tabla 30. Puntos fuertes y áreas a mejorar según el nivel de desconocimiento

CAPÍTULO 6

PLAN DE MEJORA

6.1 DEFINICIÓN DEL PLAN DE MEJORA

A lo largo de este capítulo se van a definir diferentes acciones para crear un programa de mejorar, tras haber analizado en el capítulo anterior todos los resultados obtenidos en el cuestionario.

Normalmente, las organizaciones que realizan una autoevaluación como la que se ha explicado a lo largo de este trabajo, suelen encontrar multitud de áreas a mejorar, sobre todo si son empresas más grandes que la que se está analizando en este proyecto. Aun así, en este caso se va a realizar una elección de algunas de las áreas a mejorar identificadas para la elaboración del programa de mejora

Uno de los puntos más débiles de la empresa se ha visto que es el Criterio 4, que engloba las alianzas externas y los recursos internos en apoyo de su política y estrategia. El subcriterio más desfavorable era el que se refería a la gestión de la tecnología. Es por eso, que una de las acciones de mejora que se ha pensado ha sido crear una página web corporativa de información con una plataforma tecnológica de gestión y mantenimiento de clientes, para poder cumplir con sus requisitos y objetivos, y poder gestionar fácilmente los procesos de ésta. Actualmente se está utilizando un software llamado Syltek, el cual se queda un poco corto para sus necesidades.

Otra de las acciones de mejora también relacionada con este criterio, ha sido la de mejorar la gestión de los proveedores y de los partners para poder obtener de este modo un mayor beneficio.

Otra de las áreas a mejorar que se ha visto en el análisis anterior ha sido la satisfacción de los empleados, que está relacionada con el Criterio 7. Para la empresa éste es un tema importante y prioritario por lo que se le ha dado real importancia desde el primer momento. Lo que se pretende es que los empleados estén más motivados y comprometidos con la organización. Para llevar a cabo este propósito, una de las acciones propuestas es mejorar el reconocimiento del esfuerzo y de los logros de los trabajadores.

Por último, otro de los puntos más débiles y críticos en los que se ha decidido incidir, ha sido el que tiene que ver con el Criterio 8, los Resultados en la Sociedad. La acción de mejora que se ha propuesto consiste en crear un conjunto de medidas que indiquen cuál es el rendimiento de la organización, con relación a las necesidades de la sociedad. De esta forma, podrían revisarse de manera sistemática cuáles son los aspectos que más valora la sociedad y así poder anticiparse a ellos.

Resumiendo, las acciones de mejora que se quieren tomar son:

- Crear una página web con una plataforma tecnológica de gestión y mantenimiento de clientes para poder cumplir los requisitos y objetivos de la empresa.
- Mejorar la gestión de los proveedores y de los partners para obtener así un mayor beneficio.

- Mejorar el reconocimiento del esfuerzo y de los logros de los trabajadores.
- Revisar de manera sistemática los aspectos que más valora la sociedad.

El programa de mejora que se propone en la empresa pero que no se va a desarrollar es el siguiente:

PROGRAMA DE MEJORA 2020		
Nombre del plan	Descripción/Objetivos	Responsable
PÁGINA WEB	Crear una página web a través de la cual poder gestionar todos los procesos de la organización y a la que todos los empleados puedan acceder	Gerencia
ALIANZAS	Mejorar la gestión de los proveedores y de los partners para obtener así un mayor beneficio	Gerencia
RECONOCIMIENTO Y MOTIVACIÓN	Crear un sistema de reconocimiento de los esfuerzos de los trabajadores, para así poder motivarles a cumplir los objetivos de la empresa	Gerencia
SOCIEDAD	Revisar de manera sistemática los aspectos que más valora la sociedad mediante unos indicadores de rendimiento	Gerencia

Tabla 31. Programa de mejora 2020

PROGRAMA DE MEJORA			
	Nombre: PLAN PÁGINA WEB	Fecha de definición: JULIO 2020	
Responsable	Gerencia		
Objetivo	Crear una página web corporativa de información con una plataforma tecnológica de gestión y mantenimiento de clientes, para poder cumplir con sus requisitos y objetivos, y poder gestionar fácilmente los procesos de ésta		
Descripción	Con el software actual que la empresa está utilizando, Syltek, almacenan toda la información de los usuarios. Aun así, la empresa tiene carencias a la hora de controlar los pagos de los clientes. Por ello, la acción de mejora pensada es crear una plataforma online desde la que los usuarios deban apuntarse a las clases deportivas que deseen realizar, y se pueda gestionar todo de forma automática.		
Áreas de mejora	Potenciar un sistema tecnológico para la gestión de los procesos		
	Potenciar el desarrollo entre el conocimiento y el aprendizaje		
	Implementación global de una estrategia que permite identificar áreas relevantes de la organización		
PLANIFICACIÓN			
Acciones previstas	Descripción	Responsable	Recursos
	Creación de la acción de mejora	Gerencia	Empresa
	Análisis DAFO de la situación actual, evaluación y revisión de la actual gestión	Gerencia	
	Reunión con la empresa externa que lleve la creación de la página web	Gerencia	
	Identificación de las necesidades y áreas potenciales en la nueva tecnología	Gerencia	
	Diseño de la implantación en conjunto	Gerencia	

PROGRAMA DE MEJORA			
	Nombre: ALIANZAS	Fecha de definición: AGOSTO 2020	
Responsable	Gerencia		
Objetivo	Mejorar la gestión de los partners y proveedores para obtener un mayor beneficio sostenible		
Descripción	Las alianzas estratégicas (partners) son una de las respuestas más útiles a las crecientes necesidades de las organizaciones para aumentar el valor que ofrecen a sus clientes sin necesidad de enormes inversiones y largo tiempo de experimentación en nuevos campos donde la organización difícilmente sería competitiva. La acción de mejora propuesta debe permitir identificar las oportunidades para establecer alianzas clave con otras organizaciones y con la comunidad de acuerdo con la política y estrategia de la organización; estructurar las relaciones con partners y proveedores para crear valor y maximizarlo; identificar las competencias clave de los socios y aprovecharlas para apoyar el desarrollo mutuo; generar y apoyar una filosofía innovadora y creativa; suscitar sinergias trabajando juntos para mejorar procesos y añadir valor a la cadena cliente/proveedor.		
Áreas de mejora	Aumentar el valor que se ofrece a los clientes Creación de una filosofía innovadora y creativa Mejorar procesos y añadir valor a la cadena cliente/proveedor		
PLANIFICACIÓN			
Acciones previstas	Descripción	Responsable	Recursos
	Creación de la acción de mejora	Gerencia	Empresa
	Análisis de la situación actual, evaluación y revisión de la actual gestión de la relación con los partners	Gerencia	
	Identificación de las necesidades y áreas potenciales de gestión conjunta con los partners en la nueva tecnología	Gerencia	
	Identificación de nuevos partners. Analizar la situación financiera y posición en el mercado de los nuevos candidatos	Gerencia	
	Diseño del proceso de gestión de la relación con los partners	Gerencia	

Análisis y propuesta de mejora del sistema de gestión de una empresa de gestión deportiva a través del Modelo EFQM de Excelencia

PROGRAMA DE MEJORA			
	Nombre: RECONOCIMIENTO Y MOTIVACIÓN	Fecha de definición: JULIO 2020	
Responsable	Gerencia		
Objetivo	Crear un sistema de reconocimiento de los esfuerzos de los trabajadores, para así poder motivarles a cumplir los objetivos de la empresa		
Descripción	Implantar diversos mecanismos que favorezcan a los empleados y reconozcan sus logros. De esta forma se mantendrán motivados y se conseguirán los objetivos de la empresa. Estos mecanismos consisten en cuidar el lugar de trabajo para que se sientan cómodos, implementar políticas más flexibles, reconocer el trabajo bien hecho cuando se logran las metas establecidas, premiar a los empleados más destacados como el empleado del mes o premios dentro de su área de actividad.		
Áreas de mejora	Motivación y compromiso de los empleados		
	Mayor productividad en la empresa		
	Mejorar la imagen empresarial		
PLANIFICACIÓN			
Acciones previstas	Descripción	Responsable	Recursos
	Creación de la acción de mejora	Gerencia	Empresa
	Propuestas de metodologías para implantar una política más flexible	Gerencia	
	Propuestas para premiar a los empleados más destacados	Gerencia	
	Propuestas para cuidar el lugar de trabajo	Gerencia	
	Modificación de las propuestas y aprobación de las mismas	Gerencia	
	Implementación de las medidas de reconocimiento y motivación	Gerencia	

Análisis y propuesta de mejora del sistema de gestión de una empresa de gestión deportiva a través del Modelo EFQM de Excelencia

PROGRAMA DE MEJORA	
	<p>Nombre: SOCIEDAD</p> <p>Fecha de definición: AGOSTO 2020</p>
Responsable	Gerencia
Objetivo	Crear y desarrollar un mecanismo de percepción e indicadores de rendimiento, basados en las necesidades y expectativas de los grupos de interés de la sociedad, con el objetivo de estudiarlos, entenderlos, mejorarlos y anticiparlos.
Descripción	Elaborar una memoria en la que se fijen los resultados y logros llevados a cabo cada año. Esto nos permitirá obtener información directa y periódica relativa a aquellos aspectos que inciden en el nivel de satisfacción de la sociedad. Con dicha información se podrán llevar a cabo estudios para conocer cuáles son los aspectos más valorados, realizar comparaciones con respecto a la competencia, elaborar análisis sobre la tendencia de los resultados y de esta forma conocer si los objetivos marcados han sido cumplidos.
Áreas de mejora	<p>Divulgar los logros de la empresa</p> <p>Dar a conocer los resultados de los indicadores a la sociedad en noticias y notas de prensa</p> <p>Mejorar la imagen empresarial</p>

PLANIFICACIÓN			
	Descripción	Responsable	Recursos
Acciones previstas	Creación de la acción de mejora	Gerencia	Empresa
	Análisis de los medibles actuales implantados en la empresa	Gerencia	
	Diseño previo del catálogo de indicadores sociales de la empresa	Gerencia	
	Realización de una experiencia piloto para evaluar viabilidad, coste, etc. de la acción de mejora propuesta	Gerencia	
	Actualización del catálogo de indicadores (si procede)	Gerencia	
	Diseño del proceso de gestión de indicadores sociales	Gerencia	

A pesar de que la empresa no va a implantar los planes de mejora propuestos por el momento, a continuación se sugiere cuáles de ellos serían los más prioritarios en función de su coste, impacto y urgencia.

En función del coste que supondrían los planes de mejora a la empresa, si se ordenasen de mayor a menor coste, se obtendría la siguiente lista:

- Plan Página Web
- Plan Sociedad
- Plan Alianzas
- Plan Reconocimiento y motivación

El función del impacto que tendrían los diferentes planes en la organización, se ordenarían de la siguiente manera:

- Plan Página Web
- Plan Reconocimiento y motivación
- Plan Alianzas
- Plan Sociedad

Y por último, el función de la urgencia de los planes de mejora propuestos :

- Plan Reconocimiento y motivación
- Plan Página Web
- Plan Alianzas
- Plan Sociedad

Se observa que el plan Reconocimiento y motivación no tiene un coste excesivamente alto y a la vez está clasificado como el más urgente para la empresa, por lo que si la empresa decidiese empezar a implantar los planes de mejora, este podría ser una buena primera opción.

CAPÍTULO 7

PRESUPUESTO

En el presente capítulo se procede al cálculo del presupuesto total que ha sido necesario para la realización de este proyecto. En él, quedan reflejadas las cinco fases por las que se ha pasado con sus correspondientes valores económicos.

FASES	Responsable	Cantidad (h)	Precio unitario (€)	Recursos (€)	PRESUPUESTO (€)
Formación y sensibilización	Autora del TFG	16	40	50	640
Autoevaluación mediante cuestionario	Autora del TFG	-	-	50	50
Análisis de datos y presentación de los resultados	Autora del TFG	40	40	-	1.600
Identificación de puntos fuertes y áreas de mejora	Autora del TFG	80	40	-	3.200
Elaboración de un programa de mejora	Autora del TFG	40	40	-	1.600
TOTAL					7.090 €

Tabla 32. Presupuesto final del proyecto

El presupuesto se ha calculado según las horas que se han dedicado al Trabajo Final de Grado. Además, se ha añadido el coste de los recursos utilizados tanto en la formación como en la autoevaluación (cuestionarios necesarios).

Asimismo, se añade el coste de la elaboración de los programas de mejora, aunque no se incluye el de su implantación, ya que cada uno de ellos será estudiado por la empresa.

Se observa que la fase con más coste es la correspondiente a la de identificación de puntos fuertes y áreas de mejora, por ser la que más esfuerzo, horas de estudio y análisis conlleva.

Por último, se concluye que el coste total del proyecto es de **7.090 €**.

CAPÍTULO 8

CONCLUSIONES

En los últimos años, la calidad ha llegado a ser un aspecto imprescindible dentro de las organizaciones, dadas las exigencias del mundo empresarial y los cambios a los que se ve sometido constantemente. La necesidad y la importancia de ofrecer productos y servicios de calidad es fundamental para el éxito de cualquier organización.

Un buen ejemplo en el que se podría reflejar esta teoría sería la de un deportista que debe mejorar y entrenar cada día para poder aspirar a las mejores posiciones dentro de su competición, por lo tanto, de igual forma sólo aquellas empresas cuyo objetivo sea la mejora continua podrán triunfar en los actuales mercados y alcanzar la excelencia.

Uno de los frenos que se pueden encontrar es que a veces se asume que la calidad es cara. Muchas veces se culpa a los sistemas de calidad de generar más trabajo, más tramites y más problemas en el funcionamiento de una empresa. Pero un sistema bien gestionado y en continuo funcionamiento y revisión, evita muchos fallos a la empresa y posibles reclamaciones de los clientes. Un sistema de gestión es un trabajo que está eternamente inacabado. Este debe estar abierto a que todos los trabajadores, clientes y proveedores participen del mismo. Si ese sistema que ofrece un producto o servicio es de calidad, satisfará a la empresa, a los trabajadores, a los proveedores y por supuesto al cliente, que al fin y al cabo es el jefe en la sombra de cualquier empresa.

La empresa en la que se ha desarrollado el proyecto, Beach Arena, se sitúa en Alboraya y se encarga de la gestión de tres deportes de playa: vóley playa, futevolei y tenis playa. Personalmente, yo soy jugadora a nivel nacional de vóley playa y llevo siendo socia de este club durante 6 años. Desde que empecé a formar parte de la organización como cliente, he podido percibir algunas de las carencias de la empresa y, en muchos casos, la no satisfacción de los propios trabajadores. Es por esto por lo que me pareció muy buena idea poder implantar un modelo de excelencia como es el Modelo EFQM, para ayudar a la gerencia de la organización a identificar posibles áreas de mejora. El Modelo EFQM de Excelencia es considerado como una herramienta de identificación de las áreas que se pueden mejorar en una organización, pero con la ventaja de que no se descuida ningún aspecto que pueda ser importante a la hora de determinar la calidad de la organización, ya que se utiliza un referente que permite hacer una evaluación global de la misma.

Por lo tanto, el presente Trabajo Final de Grado ha tenido como finalidad realizar un análisis de la situación actual de la empresa frente a un modelo de excelencia, identificar las áreas de mejora y puntos fuertes y por último, proponer un plan de mejora.

Para llevar a cabo el proyecto, se han realizado cinco fases, explicadas a continuación:

1. Formación y sensibilización

Esta etapa consistió en dos jornadas de formación y sensibilización a los trabajadores y a la dirección de la empresa, con la finalidad de hacerles conocer el Modelo, sus objetivos y la metodología que se iba a utilizar (cuestionarios).

2. Toma de datos. Autoevaluación mediante cuestionarios

Se realizó una autoevaluación mediante cuestionarios que fueron respondidos por toda la plantilla (15 trabajadores).

3. Análisis de datos

Se ha realizado un análisis de los datos obtenidos en el cuestionario, tanto para las medias como para los porcentajes de desconocimiento, con el objetivo de averiguar cuál es la situación actual en la que se encuentra la empresa.

4. Identificación de puntos fuertes y áreas de mejora

En esta etapa se han distinguido dos apartados. Por un lado, identificación de puntos fuertes y áreas de mejora por comparativa interna y por el otro, identificación de puntos fuertes y áreas de mejora en función del nivel de desconocimiento.

- Por comparativa interna. El procedimiento que se ha desarrollado consiste en la comparación de las medias de los criterios con la media total del Modelo EFQM. Los criterios que han obtenido una media inferior a la total se han tratado como áreas de mejora mientras que, si la media de los criterios era superior a la total, se han tratado como puntos fuertes.

En nuestro caso hemos obtenido como puntos fuertes los criterios 2, 5, 6 y 9 y como áreas de mejora los criterios 4, 7 y 8.

C1	
C2	PUNTO FUERTE
C3	
C4	ÁREA A MEJORAR
C5	PUNTO FUERTE
C6	PUNTO FUERTE
C7	ÁREA A MEJORAR
C8	ÁREA A MEJORAR
C9	PUNTO FUERTE

Tabla 33. Puntos fuertes y áreas a mejorar según la comparativa interna

- En función del nivel de desconocimiento. En este caso también se realiza un procedimiento de comparación. Un criterio era considerado punto débil cuando su porcentaje de desconocimiento era mayor que el porcentaje de desconocimiento total del modelo. Cabe destacar, que únicamente han sido considerados como puntos fuertes aquellos cuyo porcentaje de desconocimiento era nulo.

En este estudio, se han identificado como áreas de mejora los criterios 2, 4, 8 y 9. Por otro lado, no se ha identificado ningún punto fuerte ya que todos los criterios tenían cierto nivel de desconocimiento.

C1	
C2	ÁREA A MEJORAR
C3	
C4	ÁREA A MEJORAR
C5	
C6	
C7	
C8	ÁREA A MEJORAR
C9	ÁREA A MEJORAR

Tabla 34. Puntos fuertes y áreas a mejorar según el nivel de desconocimiento

5. Elaboración de programas de mejora

Finalmente, una vez analizadas todas las áreas a mejorar, se ha realizado una elección de las consideradas más importantes y a partir de ellas se han definido varias propuestas de mejora, comentadas a continuación:

- Crear una página web con una plataforma tecnológica de gestión y mantenimiento de clientes para poder cumplir los requisitos y objetivos de la empresa.
- Mejorar la gestión de los proveedores y de los partners para obtener así un mayor beneficio.
- Mejorar el reconocimiento del esfuerzo y de los logros de los trabajadores.
- Revisar de manera sistemática los aspectos que más valora la sociedad.

Queda pendiente y delegado a la organización la implantación de dichos planes de mejora así como el seguimiento de éstos para poder seguir mejorando y llegar, algún día, a ser un referente de excelencia.

Se ha demostrado a lo largo del Trabajo Final de Grado que el Modelo EFQM es aplicable a cualquier organización, sin importar ni su tamaño ni su sector.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- Deming, W.E. (1989): *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Madrid: Díaz de Santos.
- Dorado, A; Gallardo, L. (2005). *La gestión del deporte a través de la calidad*. Barcelona: Inde.
- Ferrando Sánchez, M. (2008). *Calidad Total: Modelo EFQM de Excelencia*. Madrid: Fundación Confemetal.
- García Canales, A; Gisbert Soler, V. (2015). *Estudio de la implantación de la mejora continua en pymes*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Garvin, D. A. (1998). *Managing quality: The Strategie and Competitive Edge*. New York: The Free Press.
- Ishikawa, K. (1994). *Introducción al control de calidad*. Madrid: Díaz de Santos.
- Jabaloyes Vivas, J; Carrión García, A; Carot Sierra, J Miguel; Miró i Martínez, P; Martínez Gómez, M. (2002). *Sistemas de gestión de calidad: Modelos ISO-9000 y EFQM*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Juran J, M. (1996). *Juran y la calidad por el diseño*. Madrid: Díaz de Santos.

PÁGINAS WEB

- <https://concepto.de/gestion-de-calidad/>
- <http://www.efqm.es/EFQM/>
- <https://q-bo.org/que-es-el-modelo-efqm-en-calidad/>
- <https://www.pdcahome.com/5202/ciclo-pdca/>
- <http://www.clubcalidad.es>
- <http://aenor.es>
- <http://www.aec.es>
- <https://www.beacharena.es/>
- <http://actualidadempresa.com/modelo-europeo-de-excelencia-y-autoevaluacion-de-la-gestion-empresarial-e-f-q-m/>
- <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2016/09/desarrollo-concepto-calidad/>

ANEXOS

CUESTIONARIOS DE AUTOEVALUACIÓN

A continuación se adjunta el cuestionario de autoevaluación que se repartió a los trabajadores de la organización. En él, las preguntas están organizadas según los 9 criterios del Modelo EFQM.

Desde su punto de vista, evalúe de 0 a 5 los siguientes aspectos.

- 0** = No dispongo de ningún tipo de percepción para contestar a esta pregunta.
- 1** = No se hace nada o no existe
- 2** = Se realiza de manera individualizada
- 3** = Se realiza de manera sistemática pero no se mide su resultado
- 4** = Se realiza de manera sistemática y se mide su resultado, pero no se introducen mejoras
- 5** = Se realiza de manera sistemática en toda la organización, se mide su resultado y se introducen mejoras.

Cuestionario de autoevaluación BEACHARENA

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?
- ¿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 socios?
- ¿Comprenden y satisfacen las necesidades y expectativas de sus clientes y socios?
- ¿Se establecen alianzas con los proveedores y se mide la efectividad de éstas mediante indicadores?
- ¿Existen planes para mejorar la relación y el contacto de los empleados con los clientes?
- ¿Se da reconocimiento a los grupos de interés por su contribución a los resultados de la organización?
- ¿Existen programas de mejora de la calidad conjuntos con organizaciones externas?
- ¿Participan los directivos en actividades externas a la organización tales como conferencias, seminarios, etc.?
- ¿Se apoyan aquellas actividades dirigidas a la mejora del medio ambiente y su contribución a la sociedad?
- ¿Se mide de algún modo la implicación de los líderes con los clientes, y con la sociedad en general?

1D

- ¿Existe un esquema formal de reuniones que alcanza desde la alta dirección a los empleados de base?
- ¿Comunican los líderes a la organización la misión, visión y valores, la política y estrategia y se aseguran de su correcto entendimiento?
- ¿Están implicados los directivos en el reconocimiento de los logros de los individuos y equipos?
- ¿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?
- ¿Se da publicidad a la concesión de los reconocimientos? ¿Participan los directivos en los actos de concesión de los premios?
- ¿Los mandos emplean el compromiso con la mejora como uno de los criterios para seleccionar candidatos para la promoción y recompensa?
- ¿Se mide la efectividad de los programas de comunicaciones y reconocimiento y así garantizar el efecto de motivación y satisfacción del empleado?

1E

- ¿Se estudian las causas internas y externas a la organización que pueden generar un cambio en la misma?
- ¿Existen procedimientos y metodologías para la identificación de los cambios en la organización? Y una vez identificados, ¿existen metodologías para seleccionar los más adecuados?
- ¿Se involucran los líderes de la organización en el desarrollo de los proyectos que conllevan un cambio en la organización?
- ¿Se responsabilizan los líderes de garantizar la inversión y los recursos necesarios para desarrollar los proyectos de cambio?
- ¿Se evalúan los riesgos que ocasionan los cambios planificados?
- ¿Garantiza la dirección de la organización la implantación completa de los cambios?
- ¿Existen indicadores que midan la eficacia de los cambios?

2A

- ¿Se analizan las necesidades y expectativas de los distintos grupos de interés en la organización?
- ¿Están establecidos los flujos de información interna relevantes para la preparación de los planes y la estrategia?
- ¿Existe algún mecanismo para revisar la idoneidad y efectividad de esta información?

2B

- ¿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?
- ¿Existen criterios para la recogida de dicha información?
- ¿Se revisa esta información y se evalúa su idoneidad para así introducir otras fuentes distintas?
- ¿Hay responsables de la recogida, análisis y evaluación de la información?

2C

- ¿Se formula una estrategia de la organización a largo plazo?
- ¿Existe una planificación a corto/medio plazo basada en la estrategia?
- ¿Está establecido un plan de desarrollo de la estrategia a partir de información relevante?
- ¿Es consecuente la estrategia con los valores, misión y visión de la organización?
- ¿Se alinea la estrategia de la organización con la de sus socios?
- ¿La estrategia definida, refleja los principios de la Gestión de Calidad Total?
- ¿Existen reuniones periódicas de seguimiento de resultados de la estrategia frente a objetivos planificados?
- ¿Se toman planes de acción cuando no se alcanzan los objetivos?
- ¿Se cuestiona la idoneidad de los planes, cuando estos no permiten alcanzar los objetivos previstos?
- ¿Se modifican los planes cuando cambian las condiciones externas? (legislación, entorno económico, etc.)
- ¿Se evalúa la efectividad del proceso de planificación?
- ¿Están identificados los factores críticos de éxito?
- ¿Se revisa y actualiza periódicamente la estrategia a largo plazo?

2D

- ¿La gestión de procesos definida permite desplegar en su totalidad la estrategia definida?
- ¿Existe una definición acerca de cuándo se considera a un proceso como clave? ¿Existe una relación de procesos 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?
- ¿Conocen todos los empleados 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?
- ¿Prioriza cada mando los planes asignados a su departamento?
- ¿Se pregunta a los empleados en qué medida conocen los planes y la estrategia de la organización?
- ¿Entienden los empleados 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?

3A

- ¿Existen planes de recursos humanos dentro de los planes anuales de la organización?
- ¿Se basan los planes de recursos humanos en la estrategia de la organización?
- ¿Existe algún mecanismo objetivo para identificar las necesidades de recursos humanos de la organización?
- ¿Se cubren dichas necesidades mediante traslados o reasignaciones siempre que sea posible?
- ¿Se implica a las personas de la organización en el desarrollo de las políticas, estrategias y planes de recursos humanos?
- ¿Existe un proceso eficiente de selección de personal que garantice la imparcialidad y la igualdad de oportunidades en el empleo?
- ¿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?
- ¿Existe un responsable de recursos humanos en la organización?
- ¿Se utilizan técnicas de trabajo en grupo, motivación, implicación, etc.?
- ¿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

- ¿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?
- ¿Están adaptados los planes de formación 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?
- ¿Están basados los objetivos de cada individuo y departamento en los objetivos generales de la organización?
- ¿Entienden los empleados 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? ¿Se desarrolla la capacidad para trabajar en equipo?

3C

- ¿Se facilita la participación de los empleados en los equipos de mejora?
- ¿Están claramente definidas las características del programa de equipos (voluntariedad, horario, facilitador, formación, etc.)?
- ¿Existe un programa de sugerencias de mejora?
- ¿Se fomenta la participación individual y de los equipos en las actividades de mejora?
- ¿Se proporciona formación en técnicas de trabajo en equipo para fomentar su implicación en las actividades de mejora?

- ¿La dirección se preocupa por estimular la creatividad e innovación de los empleados, proporcionándoles el suficiente respaldo y soporte para llevarlas a cabo?
- ¿Se fomenta la participación mediante conferencias, actos, publicación de folletos, posters, carteles, etc.?
- ¿Se practica dentro de la organización la delegación de responsabilidades?
- ¿Se fomenta y estimula al personal para que tome iniciativas proporcionando la suficiente autonomía?
- ¿Se evalúa de alguna forma el grado de implicación de las personas y se establecen acciones de mejora?
- ¿Se anima a las personas para que trabajen en equipo? ¿Se estimula ese trabajo?

3D

- ¿Se han identificado de forma clara y sistemática las necesidades de comunicación?
- ¿Existe un plan de comunicaciones internas basadas en lo anterior? ¿Se utiliza correctamente?
- ¿Existen suficientes mecanismos de comunicación descendente? (Reuniones en cascada, revistas y otras publicaciones, comunicaciones internas, etc.)
- ¿Existen suficientes mecanismos de comunicación ascendente? (Sugerencias de mejora, comunicación directa empleado-mando, reuniones informales, etc.)
- ¿Existen mecanismos de comunicación horizontal? (Trabajo en equipo, coordinación de grupos, procesos horizontales, etc.)
- ¿La organización dispone de algún sistema que permita evaluar y mejorar la eficacia de la comunicación?
- ¿La organización tiene planes y programas para compartir las mejores prácticas y el conocimiento?

3E

- ¿Están los temas de remuneración, traslado, despidos y demás asuntos laborales alineados con la política y estrategia dentro de los límites legales?
- ¿Hay algún sistema de remuneración variable?
- ¿Existe un programa de reconocimiento para fomentar la participación y la toma de responsabilidades?
- ¿Hay premios como una de las formas de reconocimiento?
- ¿Las bases para la concesión de premios es conocida por los empleados?
- ¿Se encuentra definido un sistema de actividades sociales y culturales que fomente la participación de los empleados?
- ¿Existe algún programa definido que involucre al personal en temas relacionados con seguridad y medio ambiente?

Análisis y propuesta de mejora del sistema de gestión de una empresa de gestión deportiva a través del Modelo EFQM de Excelencia

- ¿Existen en la organización instalaciones y servicios a la disposición de sus empleados (servicio médico, cafetería, medios de transporte, guarderías, etc.)?
- ¿Se da información a los empleados en temas de salud o seguridad?
- ¿Se conceden ayudas o permisos para participar en actividades externas de carácter cultural o deportivo?
- ¿Se conceden beneficios laborales a los empleados tales como flexibilidad de horarios, años sabáticos, etc.?
- ¿Dispone la organización de algún mecanismo que permita evaluar y mejorar la eficacia de sus programas de reconocimiento y beneficios?

4A

- ¿Se identifica a los socios 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 se basa en la definición de una misión conjunta, aprovechamiento de recursos, de conocimiento, etc.?
- ¿Existen reuniones periódicas al más alto nivel entre la organización y los socios?
- ¿Se realizan estudios para identificar nuevas posibilidades de colaboración?
- ¿Se analiza que la misión, visión, valores y la de los socios es compatible con la de la propia organización?
- ¿Qué mecanismos tiene la organización para apoyar el desarrollo mutuo con sus socios?
- ¿Hay actividades/planes en marcha para generar una filosofía innovadora a través de las alianzas?
- ¿Qué sinergias se han suscitado con los socios? ¿Han mejorado los procesos? ¿Han añadido valor a la cadena cliente/proveedor?
- ¿Se evalúa, revisa y mejora la gestión de la relación con los socios?

4B

- ¿Existe una planificación de la gestión de recursos económicos y financieros propia para la organización?
- ¿Se asignan recursos financieros en apoyo de la estrategia y planes fijados por la organización, estableciendo prioridades?
- ¿Se evalúan las inversiones en activos tangibles e intangibles de acuerdo con los planes de la organización?
- ¿Existe una clara distribución de responsabilidades para la aprobación y ejecución del gasto?
- ¿Existen una serie de indicadores que midan la eficiencia de la gestión económica y financiera?

- ¿Utiliza la organización procedimientos internos de control y seguimiento de la ejecución del gasto?
- ¿Se revisa y mejora la gestión de los recursos económicos y financieros?
- ¿Existe una gestión de riesgos financieros?

4C

- ¿Existe un programa de gestión de activos?
- ¿Hay una estrategia definida para hacer mejor uso de los edificios, equipos y otros recursos (alquiler, contratación, etc.)?
- ¿Se dispone de un plan de mantenimiento preventivo y de utilización adecuada de los recursos tales como edificios, materiales y equipos?
- ¿Se gestiona la seguridad de los activos?
- ¿Existen planes de contingencia para los recursos críticos?
- ¿Están los activos de la organización convenientemente asegurados contra robo, incendio, etc.?
- ¿Se protegen los activos mediante vigilancia, sistemas antirrobo, protección contra incendios, etc.?
- ¿Se tiene en cuenta el impacto negativo de los activos de la organización en la sociedad?
- ¿Se optimizan los inventarios y rotación del material?
- ¿Se revisan los edificios o instalaciones asegurando que cumplen las leyes y normas aplicables en cuanto a seguridad e higiene?
- ¿Existen planes concretos para reducir los consumos de materias primas, energía, etc.?
- ¿Se tiene en cuenta el impacto ambiental al seleccionar las materias primas?
- ¿Se conservan y reciclan los recursos no renovables y se minimizan los desperdicios?
- ¿Se revisan los edificios e instalaciones asegurando que cumplen las normativas medioambientales?
- ¿Se utilizan mecanismos para medir, revisar y mejorar la gestión de los activos?

4D

- ¿Se identifican las necesidades tecnológicas en función de la estrategia de la organización?
- ¿Se han establecido cauces para estar al día en cuanto a tecnologías relevantes, nuevas y emergentes?
- ¿Asisten los empleados de la organización a seminarios, congresos, etc. relativos a nuevas tecnologías?

- ¿Se participa en programas nacionales o internacionales para el desarrollo tecnológico?
- ¿Se implantan tecnologías para apoyar la mejora de procesos, los sistemas de información y otros?
- ¿Se evalúa el resultado de la aplicación de las nuevas tecnologías y se proponen mejoras fruto de esta?
- ¿Hay algún programa/proceso para identificar y sustituir las viejas tecnologías?

4E

- ¿Se ha establecido un Plan de Sistemas de Información en apoyo de la estrategia de la organización?
- ¿Hay mecanismo para recoger, estructurar y gestionar el conocimiento en apoyo de la estrategia?
- ¿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 (funcionamiento de procesos, empleados, proveedores, clientes, etc.) está accesible a los empleados que la necesiten?
- ¿Existen sistemas para garantizar la seguridad de la información?
- ¿Se emplean mecanismos para garantizar la validez e integridad de los datos contenidos en los sistemas?
- ¿Se aplican los avances en tecnologías de la información?
- ¿Se han adoptado medidas para la protección y explotación de la propiedad intelectual, el conocimiento y las innovaciones (patentes y marcas)?
- ¿La información disponible se utiliza para mejorar y optimizar los sistemas de gestión, de forma creativa e innovadora?
- ¿Se evalúa y mejora de alguna manera la efectividad de la de gestión de la información y del conocimiento?

5A

- ¿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?

5B

- ¿Se identifican y establecen prioridades para las oportunidades de mejora de procesos tanto continua como drástica?
- ¿Se establecen objetivos de mejora para las mediciones de los procesos?
- ¿Se consideran los resultados pasados a la hora de establecer los objetivos de futuro?
- ¿Se recoge información procedente de empleados, proveedores y otras organizaciones externas y se emplea para establecer dichos objetivos?
- ¿Los resultados de las mediciones de los procesos, son revisados por la dirección de la organización?
- ¿Se toman medidas cuando los resultados están por debajo de los objetivos previstos?
- ¿Se emplean a los equipos de mejora para mejorar los procesos?
- ¿Se concede autonomía a los empleados para que mejoren los procesos?
- ¿Se emplean técnicas tales como la reingeniería de procesos o la mejora continua de procesos?
- ¿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?
- ¿Se emplea información y comparaciones con organizaciones externas para estimular los cambios?
- ¿Existe un procedimiento definido para implantar cambios en los procesos?
- ¿Se cuenta con los empleados afectados al diseñar los cambios?
- ¿Se imparte formación a los empleados afectados antes de la implantación de cambios en la organización?
- ¿Se realiza un seguimiento de los resultados del proceso modificado para asegurar el logro de los objetivos previstos?

5C

- ¿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?
- ¿Se emplea el benchmarking con organizaciones similares?

- ¿La definición y diseño de los servicios que ofrece la organización se basa en la creatividad y la innovación?
- ¿Se documentan debidamente las características de los nuevos servicios?
- ¿Se da formación al personal acerca de las características de los nuevos servicios antes de su puesta en funcionamiento?
- ¿Se realizan encuestas a los clientes para evaluar su satisfacción con los nuevos servicios?
- ¿Se revisa y se mejora la efectividad del proceso de desarrollo de nuevos servicios?

5D

- ¿Existen procedimientos que describen como debe llevarse a cabo la prestación de todos los servicios que proporciona la organización?
- ¿Se comunica formalmente a los clientes los cambios o la implantación de nuevos servicios o productos?
- ¿Recibe el personal de la organización la formación necesaria para prestar los servicios de acuerdo con los procedimientos establecidos?
- ¿Reciben los usuarios/clientes una información suficiente y correcta durante la prestación de los servicios?
- ¿Se toman mediciones de defectos, errores o de ciclo durante la prestación de los servicios?

5E

- ¿Existe un programa formal de gestión de relaciones con los clientes?
- ¿Existe un responsable definido para la mejora de la satisfacción de los clientes?
- ¿Mantiene la organización contactos frecuentes con los clientes para debatir sus necesidades, expectativas y preocupaciones?
- ¿Se realizan encuestas de satisfacción a los clientes?
- ¿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?
- ¿Se implica la organización activamente con los clientes para atender sus quejas y reclamaciones?
- ¿Existen mecanismos para medir la efectividad de la atención y servicio al cliente?
- ¿Se realizan actividades para aumentar los niveles de satisfacción de clientes?

6A

- ¿Identifica y revisa de forma sistemática cuáles son aquellos aspectos más valorados por sus clientes y que inciden directamente en su nivel de satisfacción?
- ¿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, ¿cumplen los objetivos marcados para cada período y frecuentemente los superan?
- La tendencia de los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tienen los clientes respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción, ¿muestra una evolución positiva?
- ¿Se recogen y comparan, de forma periódica y sistemática, los datos más relevantes correspondientes a los niveles de percepción de la satisfacción de los clientes de su competencia/sector?
- 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?
- Los resultados de los indicadores relativos al nivel de satisfacción de los clientes, ¿abarcan los aspectos y áreas relevantes y están adecuadamente segmentados?

6B

- ¿Se han identificado los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de sus clientes?
- 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?
- 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?

7A

- ¿Identifica y revisa de forma sistemática cuáles son aquellos aspectos más valorados por su personal y que inciden directamente en su nivel de satisfacción?
- ¿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?
- 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?

- 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?
- ¿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?
- 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?
- Los resultados de los indicadores relativos al nivel de satisfacción de su personal, ¿abarcan los aspectos y áreas relevantes y están adecuadamente segmentados?

7B

- ¿Se han identificado los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de su personal?
- 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?
- 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?
- ¿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?

8A

- ¿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?
- ¿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, ¿cumplen los objetivos marcados para cada período y frecuentemente los superan?
- 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?
- ¿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, ¿muestran una correlación y son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas?
- 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

- ¿Se han identificado los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de la sociedad en general?
- 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?
- 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?
- ¿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?
- 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?
- 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

- ¿Mide la Organización de forma periódica y sistemática sus resultados económico-financieros y no económicos?
- Los resultados relativos a los indicadores clave (económicos y no económicos), ¿abarcan los aspectos y áreas relevantes y están adecuadamente segmentados?
- La tendencia de los resultados clave (económicos y no económicos) de la organización, ¿muestra una evolución positiva?
- Los resultados de los indicadores clave (económicos y no económicos) de la organización, ¿cumplen los objetivos marcados para cada período y frecuentemente los superan?
- ¿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?
- Los resultados clave de la organización, ¿muestran una correlación y son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas?

9B

- ¿Mide la Organización de forma periódica y sistemática sus indicadores de los resultados clave (económico-financieros y no económicos)?
- 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?
- La tendencia de los indicadores de los resultados clave (económico-financieros y no económicos) de la organización, ¿muestra una evolución positiva?
- 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?
- ¿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?
- Los resultados indicadores de los resultados clave (económico-financieros y no económicos), ¿muestran una correlación y son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas?