



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Escuela Técnica Superior de Ingeniería del Diseño

Análisis, evaluación y solución del sistema de gestión de
una empresa del sector industrial a través del Modelo
EFQM.

Trabajo Fin de Grado

Grado en Ingeniería en Diseño Industrial y Desarrollo de Productos

AUTOR/A: García García, Belén Begoña

Tutor/a: Iribarren Navarro, César

CURSO ACADÉMICO: 2021/2022

RESUMEN:

El presente trabajo se trata de un análisis a una empresa privada del sector del metal a través del modelo EFQM 2020.

Primero de todo se ha realizado un análisis teórico de lo que se trata el modelo, definiendo el concepto de calidad y la evaluación de esta. Se relaciona también el ámbito empresarial de la calidad hasta llegar al punto de que se encuentre presente en todos los miembros de la organización y en todos los procesos y métodos de proceder.

Dentro de este análisis teórico y con el fin de buscar el mejor modelo de excelencia para aplicar, se ha hecho un análisis de los modelos más importantes y aplicables, llegando a la conclusión de que el Modelo EFQM era el más adecuado. Este modelo permitía a la empresa realizar una análisis interno y externos en todos los aspectos y de esta forma definir áreas de mejora y puntos fuertes.

En relación con esto último, constaba la parte práctica del proyecto, la cual se llevó a cabo realizando un análisis descriptivo de los datos estadísticos obtenido aparte del cuestionario cumplimentado por los trabajadores de la empresa, el cual un total de 35 empleados han participado. Dicho cuestionario se basa en los criterios y subcriterios del Modelo EFQM. En análisis de los datos era obtenido gracias a los resultados de dicho cuestionario, este análisis será el que facilitará la identificación de puntos fuertes y áreas de mejora. También se analiza los resultados obtenidos gracias a la cumplimentación de cuánto consideran los empleados que la empresa cumple con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y los Principios de Economía Circular.

Por último, y dentro de la parte práctica, se proponen diferentes programas de mejora que quedan a disposición de la empresa con el fin de que puedan aplicarlo cuando la dirección de la empresa considera.

Los resultados del cuestionario son positivos, ya que se encuentran áreas de mejora pero la mayoría resultan puntos fuertes.

Se presenta el presupuesto de lo que supone el proyecto.

PALABRAS CLAVE:

Calidad; Mejora; Evaluación; Modelo EFQM

ABSTRACT:

This project is an analysis of a private company in the metal sector through the EFQM 2020 model.

First of all, a theoretical analysis of the model has been carried out, defining the concept of quality and its evaluation. It also relates the business scope of quality to the point that it is present in all members of the organization and in all processes and methods of proceeding.

Within this theoretical analysis and to find the best model of excellence to apply, an analysis of the most important and applicable models has been made, reaching the conclusion that the EFQM Model was the most appropriate. This model allowed the company to carry out an internal and external analysis in all aspects and thus define areas of improvement and strengths.

In relation to the latter, the practical part of the project consisted of a descriptive analysis of the statistical data obtained from the questionnaire completed by the company's employees. This questionnaire is based on the criteria and sub-criteria of the EFQM Model. The analysis of the data was obtained thanks to the results of the questionnaire, this analysis will facilitate the identification of strengths and areas for improvement. It also analyzes the results obtained by completing the questionnaire on how much employees consider that the company complies with the Sustainable Development Goals and the Principles of Circular Economy.

Finally, and within the practical part, different improvement programs are proposed and made available to the company so that they can be applied when the company's management considers it necessary.

The results of the questionnaire are positive, as there are areas for improvement, but most of them are strong points.

The budget for the project is presented.

KEY WORDS:

Quality; Improves; Evaluation; EFQM Model

AGRADECIMIENTOS:

En primer lugar, el agradecimiento es para la Escuela Técnica Superior de Diseño y al Centro de Investigación de Gestión de la Calidad y el Cambio de la UPV, por la ayuda facilitada y la información obtenida cuando se ha necesitado.

Por otra parte, agradecerle al tutor César Iribarren Navarro, por la atención y presentación de ayuda e información cuando ha sido necesario, así como el seguimiento y mejora que ha supuesto el proyecto.

En segundo lugar, agradecer a toda mi familia y amigos por no haber dejado que durante estos cuatro años de carrera decayera el ánimo y siempre buscara un motivo para seguir y llegar hasta donde he llegado.

ACKNOWLEDGEMENTS:

First of all, I would like to thank the Escuela Técnica Superior de Diseño and the Centro de Investigación de Gestión de la Calidad y el Cambio of the UPV, for the help provided and the information obtained when needed.

On the other hand, thanks to the tutor César Iribarren Navarro, for the attention and presentation of help and information when it has been necessary, as well as the monitoring and improvement that the project has entailed.

Secondly, I would like to thank all my family and friends for not letting me lose heart during these four years of my career and for always looking for a reason to continue and get as far as I have come.

Índice de contenido

<u>1.</u>	<u>INTRODUCCIÓN.....</u>	<u>1</u>
1.1.	CALIDAD.....	1
1.1.1.	CALIDAD TOTAL.....	2
1.2.	LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL.....	3
1.2.1.	CICLO PDCA.....	5
1.3.	NORMA ISO 9001.....	6
1.4.	MODELOS DE EXCELENCIA.....	7
1.5.	EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA.....	13
1.5.1.	LA ORGANIZACIÓN EFQM.....	13
1.5.2.	ESTRUCTURA DEL MODELO EFQM.....	13
1.5.3.	ESTRUCTURA DE CRITERIOS Y SUBCRITERIOS DEL MODELO EFQM.....	14
1.5.4.	LA HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO EFQM: REDER.....	15
1.5.5.	VALORES DEL MODELO EFQM.....	19
<u>2.</u>	<u>OBJETIVOS.....</u>	<u>22</u>
2.1.	OBJETIVOS.....	22
2.2.	COMPETENCIAS.....	22
<u>3.</u>	<u>METODOLOGÍA.....</u>	<u>23</u>
3.1.	FASES DEL PROYECTO.....	23
<u>4.</u>	<u>RESULTADOS.....</u>	<u>25</u>
4.1.	RESULTADOS GLOBALES.....	25
4.2.	RESULTADOS POR CRITERIOS Y SUBCRITERIOS.....	28
4.3.	RESULTADOS DE ODS Y PACTO MUNDIAL Y LA ECONOMÍA CIRCULAR.....	37
<u>5.</u>	<u>ÁREAS DE MEJORA Y PUNTOS FUERTES.....</u>	<u>43</u>
5.1.	ANÁLISIS DE LAS ÁREAS DE MEJORA.....	43
5.2.	ANÁLISIS DE LOS PUNTOS FUERTES.....	48
<u>6.</u>	<u>PROGRAMA DE MEJORA E INNOVACIÓN.....</u>	<u>58</u>
6.1.	LA DEFINICIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN.....	58
<u>7.</u>	<u>PRESUPUESTO.....</u>	<u>67</u>
<u>8.</u>	<u>CONCLUSIONES.....</u>	<u>68</u>
<u>9.</u>	<u>ANEJOS I.....</u>	<u>69</u>
<u>10.</u>	<u>BIBLIOGRAFÍA.....</u>	<u>79</u>

Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Definición de la Calidad. Fuente: Elaboración propia.....	1
Ilustración 2. Ciclo PDCA. Fuente: https://www.sydle.com/es/blog/ciclo-pdca-61ba2a15876cf6271d556be9/	5
Ilustración 3. Modelo Deming. Fuente: https://www.ceupe.com/blog/modelos-de-gestion-de-calidad-total.html	9
Ilustración 4. Modelo EFQM. Fuente: https://www.clubexcelencia.org/conocimiento/modelo-efqm	10
Ilustración 5. Esquema de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Fuente: https://onu.org.gt/objetivos-de-desarrollo/	19
Ilustración 6. Pacto Mundial de las Naciones Unidas. Fuente: https://www.madrimasd.org/blogs/demadridaeuropa/2022/04/19/133813	20

Índice de tablas

Tabla 1. Diferentes dimensiones de la Calidad. Fuente: Elaboración propia	4
Tabla 2. Criterios y subcriterios del Modelo Malcom Baldrige. Fuente: Elaboración propia	8
Tabla 3. Criterios facilitadores del Modelo EFQM. Fuente: Elaboración propia	11
Tabla 4. Criterios de resultado del Modelo EFQM. Fuente: Elaboración propia	12
Tabla 5. Análisis del bloque 1 (Dirección) del Modelo EFQM. Fuente: http://www.scrumtegy.com/wp-content/uploads/2020/04/Modelo-EFQM.pdf	16
Tabla 6. Análisis del bloque 2 (Ejecución) del Modelo EFQM. Fuente: http://www.scrumtegy.com/wp-content/uploads/2020/04/Modelo-EFQM.pdf	17
Tabla 7. Análisis del bloque 3 (Resultados) del Modelo EFQM. Fuente: http://www.scrumtegy.com/wp-content/uploads/2020/04/Modelo-EFQM.pdf	17
Tabla 8. Puntuación de los criterios y subcriterios del Modelo EFQM. Fuente: Elaboración propia	18
Tabla 9. Resultados globales del Cuestionario Modelo EFQM. Fuente: Elaboración Propia	25
Tabla 10. Resultados detallados por criterios y subcriterios del cuestionario EFQM. Fuente: Elaboración Propia	28
Tabla 11. Objetivos de Desarrollo Sostenible valorados en un valor promedio y un porcentaje de desconocimiento. Fuente: Elaboración Propia.....	37
Tabla 12. Principios de Pacto Mundial valorados en un valor promedio y un porcentaje de desconocimiento. Fuente: Elaboración Propia.....	39
Tabla 13. Principios de Economía Circular (EC) valorados en un valor promedio y un porcentaje de desconocimiento. Fuente: Elaboración Propia.....	41
Tabla 14. Programa de mejora: Plan Liderazgo. Fuente: Elaboración Propia.....	60
Tabla 15. Programa de mejora: Plan Stakeholders. Fuente: Elaboración Propia.....	62
Tabla 16. Programa de mejora: Plan Experiencia Global. Fuente: Elaboración Propia	64
Tabla 17. Programa de mejora: Plan transformación. Fuente: Elaboración Propia	66
Tabla 18. Presentación detallada del presupuesto del proyecto.....	67

Índice de gráficos

Gráfico 1. Resultado global del cuestionario por criterios. Fuente: Elaboración propia.....	26
Gráfico 2. Evaluación detallada por bloques del cuestionario EFQM. Fuente: Elaboración Propia.....	26
Gráfico 3. Porcentaje de desconocimiento por bloques del cuestionario EFQM.....	27
Gráfico 4. Resultado detallado por criterios respecto a resultados promedios, meta y benchmarking del cuestionario EFQM.....	29
Gráfico 5. Resultado detallado por criterios respecto al porcentaje de desconocimiento del cuestionario EFQM.....	29
Gráfico 6. Resultado detallado del criterio 1 del resultado promedio, meta y benchmarking del cuestionario EFQM.....	30
Gráfico 7. Resultado detallado del subcriterio 1 del porcentaje de desconocimiento del cuestionario EFQM.....	30
Gráfico 9. Resultado detallado del criterio 2 del porcentaje de desconocimiento del cuestionario EFQM	31
Gráfico 10. Resultado detallado del criterio 3 del resultado promedio, meta y benchmarking del cuestionario EFQM.....	32
Gráfico 11. Resultado detallado del criterio 3 del porcentaje de desconocimiento del cuestionario EFQM.....	32
Gráfico 12. Resultado detallado del criterio 4 del resultado promedio, meta y benchmarking del cuestionario EFQM.....	33
Gráfico 13. Resultado detallado del criterio 4 del porcentaje de desconocimiento del cuestionario EFQM.....	33
Gráfico 14. Resultado detallado del criterio 5 del resultado promedio, meta y benchmarking del cuestionario EFQM.....	34
Gráfico 15. Resultado detallado del criterio 5 del porcentaje de desconocimiento del cuestionario EFQM.....	34
Gráfico 16. Resultado detallado del criterio 6 del resultado promedio, meta y benchmarking del cuestionario EFQM.....	35
Gráfico 17. Resultado detallado del criterio 6 del porcentaje de desconocimiento del cuestionario EFQM.....	35
Gráfico 18. Resultado detallado del criterio 7 del resultado promedio, meta y benchmarking del cuestionario EFQM.....	36
Gráfico 19. Resultado detallado del criterio 7 del porcentaje de desconocimiento del cuestionario EFQM.....	36
Gráfico 20. Valores promedios según Evaluación del cumplimiento de los ODS.....	38

Gráfico 21. Porcentaje de desconocimiento según Evaluación del cumplimiento de los ODS.....	39
Gráfico 22. Valores promedios según Evaluación del cumplimiento de los Principios del Pacto Mundial ..	40
Gráfico 23. Porcentaje de desconocimiento según Evaluación del cumplimiento de los Principios del Pacto Mundial	41
Gráfico 24. Valores promedios según Evaluación del cumplimiento de los Principios del Economía Circular	42

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Calidad

La definición exacta y clara de la *'calidad'* no es algo fácil explicar. Durante años se ha intentado dar una definición de qué es la calidad en sus diferentes ámbitos y es importante saber, que importantes referentes históricos han querido dar claridad a este concepto. Este intento de definición ha conseguido complicar más su claridad. Esto viene dado por el hecho de que la calidad se puede ver desde diferentes puntos, opiniones y formas de actuar. Es complejo de entender a nivel económico y a nivel social.

Por lo contrario, el término *calidad* ha ido cogiendo fuerza entre la sociedad y la explicación es muy clara, cada vez buscamos más la excelencia en aquello que queremos obtener, comprar o adquirir. Y la palabra excelencia está relacionada en su totalidad con la calidad.

En lo referente al mercado, las empresas cada vez adquieren más conocimiento tecnológico, compiten contra las empresas de su propio mercado y los clientes son cada vez más conocedores del producto o servicio que se ofrece. Por lo tanto, los clientes se vuelven más exigentes con las empresas y buscan la perfección en aquello que quieren, y en esa exigencia es donde aparece la calidad absoluta. La calidad es el factor determinante, el decisivo.

A continuación, se puede observar un mapa con diferentes significados de autores o fuentes diferentes, donde se define la calidad, y entonces podremos extraer puntos en común de ellas:



Ilustración 1. Definición de la Calidad. Fuente: Elaboración propia.

Un gran porcentaje de definiciones de qué es la calidad, coinciden en que quien decide esto es el consumidor, el cliente. De una forma u otra siempre se busca la satisfacción de la persona consumidora, por lo tanto, la calidad está sujeta a un punto de vista concreto y subjetivo. Y respecto a esto último, podemos decir que los términos como el grado de satisfacción, expectativas, valor subjetivo... se pueden relacionar directamente con la calidad.

En resumen, la calidad está directamente relacionada con el cliente y con el punto de vista de éste, por lo tanto, es un concepto totalmente subjetivo. Podemos entonces afirmar la complejidad de la definición universal y unilateral de la misma. En cuanto a las empresas, definirán su nivel óptimo de calidad según las características que ellos determinen como satisfactorias para su cliente potencial. De esta forma sabrán que si el grado de satisfacción o expectativas del cliente, respecto a su producto o servicio es cumplido con creces, la calidad trabajada será la correcta para seguir creciendo y mejorar día a día, abriendo sus horizontes a otro cliente, a pesar de tener en cuenta que puede ser que las expectativas de dichos consumidores sean diferentes a su cliente potencial.

1.1.1. Calidad Total

Existen diferentes conceptos de calidad, como pueden ser la calidad como excelencia, la calidad basada en la percepción del cliente, calidad como conformidad, etc. Todas ellas son conceptos diferentes, pero siempre hablando del mismo tema en común y es por ello por lo que existe un concepto que engloba todo el conjunto, la Calidad Total.

Históricamente ha tenido una evolución cambiante este concepto. Empezando por una primera definición basada principalmente en la economía y el marketing, ya que se relacionaba la calidad total con el precio del producto o el plazo de entrega de este. Las organizaciones se centraban en estudiar un precio competitivo respecto a la competencia, o en ofrecer un plazo de entrega muy corto, ya que eran los dos factores determinantes por los que el cliente se ceñía para elegir o no el producto o servicio que la empresa ofrecía. Llegando a una conclusión en esta primera etapa de definición, autores como Feigenbaum (1951) o Ishikawa (1981) defendían que las variables más determinantes para el comprador eran el precio y la calidad, dando a conocer el famoso dicho de “relación calidad/precio”.

Con el tiempo, el cliente se vuelve más estricto en cuanto a diseño y desarrollo, demanda nuevos requisitos, y si se le suma la evolución tecnológica en el mercado y las exigencias de los grupos de interés, así como de la propia competencia; surge una nueva definición de Calidad Total. Es entonces cuando se debe tener en cuenta la dimensión externa (mercado) y la dimensión interna, lo que lleva para tener en cuenta no solo el grado de satisfacción del cliente, sino todos los elementos que crean valor al producto o servicio hasta que el mismo llega a manos del consumidor, así como satisfacer todas las partes interesadas.

Es por ello por lo que la Calidad Total en la actualidad se conoce como un conjunto de procesos sistemáticos en las empresas que les hacen llevar a cabo sus procesos o actividades para satisfacer a sus grupos de interés tanto internos como externos. Dentro de esos procesos se encuentra la planificación, ejecución y control. Se ven implicados tanto la dirección de la organización como toda la estructura organizativa (departamentos) de la misma.

La Calidad Total promueve la reducción de costes, la creación de bienes y servicios de calidad, la satisfacción del cliente, la capacitación de los empleados y la medición de los resultados. Es un proceso dinámico que todo lo abarca en una organización que promueve la interminable mejora de la eficacia y la eficiencia de todos los elementos de una empresa (Hradesky, 1995).

1.2. La Gestión de la Calidad Total

Para poder continuar con la definición de la calidad como un todo, fueron muchos los filósofos que se movieron e interesaron por la gestión de la calidad, como Feigenbaum. Además, Hackman y Wageman (1995) afirmaron que los auténticos fundadores de la filosofía Gestión de la Calidad Total fueron Juran e Ishikawa. Aunque también cabe destacar el papel de Deming, que lo consideran unos de los principales partidarios del concepto Calidad Total, tras su popularidad en 1980 con un documental en televisión. A continuación, se presenta una tabla comparativa respecto a diferentes dimensiones definidas por estos cuatro importantes filósofos de la calidad, para poder ver claramente las diferencias:

	Feigenbaum	Juran	Ishikawa	Deming
Apoyo alta dirección	No hay diferencias considerables			
Relación con el cliente	No hay diferencias considerables			
Relación con los proveedores	No se considera la reducción de número de proveedores y la importancia de relaciones a largo plazo.	“Para compras importantes es bueno utilizar múltiples fuentes de abastecimiento”	Un único proveedor puede ser arriesgado, como mínimo dos.	
Administración del personal	El trabajo en equipo apenas se contempla.		Da importancia a los círculos de calidad.	Solo da importancia a la formación. Relaciona la mejora con gerencia únicamente.
Actitudes y comportamientos del personal		Defiende que ‘cero defectos’ no va de la mano con la motivación		Apostar por la motivación es una pérdida de tiempo.
Proceso de diseño				No se considera.
Gestión de procesos de flujo				Mantener el proceso bajo control estadístico. Critica la defensa del ‘cero defectos’ y muestreo de inspección.
Calidad de datos y presentación de informes	No se considera.			No se considera.
Departamento de Calidad	Importancia de contar con una función de gestión cuya única área sean los trabajos de control de calidad.		Da importancia a todos los empleados en el estudio y promoción del control de calidad. No apuesta por especialistas en calidad.	
Benchmarking	No se considera			

Tabla 1. Diferentes dimensiones de la Calidad. Fuente: Elaboración propia

Como conclusión, se podría decir que la definición de Gestión de la Calidad Total es convertir en productos y servicios las expectativas de los clientes de una organización, quedando por encima de la competencia del mercado.

1.2.1. Ciclo PDCA

Por último, hablando de profesionales que se interesaron por la Calidad y qué definiciones dieron a la misma, es importante destacar que muchos asociaban el ciclo PDCA, desarrollado por Deming y que está directamente relacionado con el concepto de Calidad. Es importante reconocer que este ciclo fue previamente definido por Shewhart, pero lo difundió Deming y es por eso por lo que se le dio el conocido nombre de 'Círculo Deming'.

El Ciclo PDCA consiste en un proceso metodológico que asegura el mejoramiento y mantenimiento de la empresa. Aplicar este método sobre una empresa requiere importantes cambios como la reasignación de responsabilidades, cambio de incentivos al personal, eliminación de los objetivos numéricos, cambio de políticas, etc. Se basa principalmente en estas cuatro palabras: Planear – Hacer – Verificar – Actuar (*Plan – Do – Check – Act*)

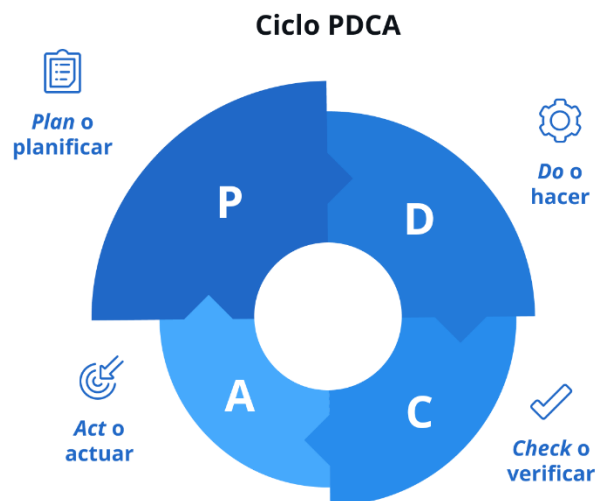


Ilustración 2. Ciclo PDCA. Fuente: <https://www.sydle.com/es/blog/ciclo-pdca-61ba2a15876cf6271d556be9/>

- PLANEAR – Primera fase en la que se utilizan mejoras preventivas, se definen metas y métodos para poder cumplir con esas mejoras. Es importantes también realizar un trabajo de educación y capacitación a la empresa. *“Qué hacer y cómo hacerlo”*
- HACER – Llevarlo a cabo, mediante el trabajo. *“Hacer lo planeado”*
- VERIFICAR – Fase de evaluación y verificación de los resultados de las tareas previamente definidas y ya ejecutadas. *“Cómo se ha realizado”*
- ACTUAR – Plantear y llevar a cabo acciones correctoras, y definición de nuevas metas. *“Cómo mejorar”*

En este proceso es muy importante el papel que tiene la imagen gráfica de su definición, nos hace visualizar claramente cuando empieza y acaba, es decir, no tiene fin. Es un proceso circular sin fin, cuando acaba una etapa vuelve a empezar la siguiente, esta vez con mejoras y correcciones diferentes al ciclo anterior.

1.3. Norma ISO 9001

Hablando de Calidad no hay más que pensar directamente en la norma Norma ISO 9001, la cual está pensada para obtener la máxima calidad aplicando un método o Sistema de Gestión de Calidad (SGC) en una empresa. La obtención de esta hace adquirir a la empresa una certificado o sello de calidad, el cual certifica que la empresa es capaz de satisfacer las necesidad o requisitos de sus clientes y qué tiene la suficiente capacidad como para dar respuesta a cualquier parte implicada en la empresa, incluyendo también productos o servicios.

Esta Norma ISO 9001 es una de las más internacionales en el mercado laboral y tiene unos beneficios para la empresa diferenciales. Implantar la normativa en cualquier organización supone una diferenciación estratégica respecto a otras empresas del mismo sector, que hace a la empresa obtener un nivel competitivo muy elevado. Se obtiene eficiencia a la hora de trabajar procesos o realizar actividades en la empresa, mejora la relación y satisfacción de los clientes y, por tanto, los fideliza a la empresa, mejora la marca e identidad corporativa de la empresa y un sinfín de beneficios más.

La norma ISO 9001 se basa en siete principios descritos, que son los siguientes:

1. Enfoque al cliente
2. Liderazgo
3. Compromiso de las personas
4. Enfoque a procesos
5. Mejora continua
6. Toma de decisiones basada en la evidencia
7. Gestión de las relaciones

Esta norma está implantada para que cualquier tipo de organización pueda aplicársela, y todas con el mismo objetivo en común; hacer partícipes a todos los empleados (en todos los niveles jerárquicos) de la empresa para poder trabajar con el mismo objetivo satisfacer las necesidades de sus clientes y, por lo tanto, lograr la excelencia.

1.4. Modelos de Excelencia

Se entiende por Modelo de Excelencia o Excelencia Empresarial un conjunto de gestiones sobresalientes de la organización o empresa y la obtención de buenos resultados basados en la preocupación por los resultados, por dar una buena respuesta al cliente, destacar por el liderazgo y perseverancia, gestionar y estandarizar adecuadamente todos los procesos, implicar a las personas con el final de obtener una mejora continua y preservar una responsabilidad social.

Junto a la definición de la 'Calidad Total' con el paso del tiempo, ha dado paso a la definición de los modelos de excelencia o modelos para la gestión de la excelencia. Estos modelos fueron definidos para ser aplicados en la organización con el fin de conseguir dos cosas:

1. Identificar los principios de la Calidad Total o principio de Excelencia, a partir del modelo formados por diferentes protocolos e ítems a cumplir, aplicables en cualquier empresa.
2. Emplear los modelos como herramientas de autoevaluación rellenos por los empleados de las empresas, conocidos también como *Auditorías Internas*. Estos modelos son potenciados por la obtención de certificados una vez están aplicados en la empresa, obteniéndolos una vez cumplidos todos los parámetros, organizados por personal externo de la empresa. Esto es conocido como *Auditoría Externa*.

Se entiende por Modelo de Excelencia un conjunto de criterios agrupados en áreas o capítulos y que sirven como referencia para estructurar un plan que lleve a una empresa u organización o a una parte de esta hacia la mejora continua de su gestión y sus resultados. Los modelos están basados en una serie de principios de la Excelencia que cubren todas las áreas clave de gestión de una organización (Pastor et al, 2007).

Actualmente existen cuatro grandes modelos de Excelencia en todo el mundo. A continuación, se pasa a detallar y comparar diferentes modelos de excelencia consolidados y que han tenido premios de excelencia.

MODELO MALCOM BALDRIGE

El **Modelo de Excelencia Malcom Baldrige** es valorado como una de las herramientas más importantes para evaluar y mejorar el desempeño de las empresas en los factores críticos que impiden el éxito empresarial. Este premio fue desarrollado para promover la conciencia de la calidad e identificar los requisitos de excelencia de la calidad (Vokurka et al., 2000).

Este Modelo está definido también por criterios y subcriterios, diseñados para lograr dos objetivos: un mayor valor a los clientes, y mejorar el rendimiento general de la organización "(Cazzell et al, 2009).

CRITERIOS	SUBCRITERIOS
Liderazgo (120 puntos)	Liderazgo de la Alta Dirección. Buen Gobierno y Responsabilidad Social.
Planteamiento Estratégico (85 puntos)	Desarrollo de Estrategias. Despliegue de Estrategias.
Orientación hacia el Cliente y Mercado (85 puntos)	Conocimientos del Cliente y Mercado. Relaciones con el Cliente y Satisfacción.
Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento (90 puntos)	Medición, Análisis y Evaluación del Desempeño Organizacional. Gestión de la Información y Conocimiento.
Orientación hacia las Personas (85 puntos)	Sistemas de Trabajo. Aprendizaje y Motivación de Personas. Bienestar y Satisfacción de Personas.
Gestión de Procesos (85 puntos)	Procesos de Creación de Valor. Procesos de Soporte y Planeamiento Operativo.
Resultados (450 puntos)	Resultados de Productos y Servicios. Resultados de Orientación hacia el Cliente. Resultados Financieros y de Mercado. Resultados de la Orientación hacia personas. Resultados de la Eficacia Organizacional. Resultados de Liderazgo y Responsabilidad Social.

Tabla 2. Criterios y subcriterios del Modelo Malcom Baldrige. Fuente: Elaboración propia.

MODELO DEMING

Este modelo se desarrolló por la JUSE (Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros), fue diseñado por el doctor William Edward Deming, estadístico estadounidense, profesor universitario, autor de textos, consultor y es conocido internacionalmente por sus trabajos en la industria japonesa que iniciaron los nuevos principios de la gestión, y revolucionaron su calidad y productividad.

En agradecimiento a su contribución a la economía japonesa, la Unión de Ciencia e ingeniería japonesa (JUSE) instituyó el *“Premio Anual Deming”* para las aportaciones a la calidad y fiabilidad de los productos.

La sección Metropolitana de la Asociación Americana de estadística estableció en 1980 el premio anual Deming para la mejora de la calidad y la productividad.

El modelo Deming ha estado presente en Japón desde 1951 con el objetivo de convertirse en una herramienta para la mejora de las empresas de dicho país.

El premio que promulga se entrega a aquellas empresas que destacan sobre las demás por la dirección y el Control de Calidad, así como promover la Gestión de Calidad en las empresas que ven una oportunidad de excelencia en este modelo.



Ilustración 3. Modelo Deming. Fuente: <https://www.ceupe.com/blog/modelos-de-gestion-de-calidad-total.html>

MODELO EFQM DE EXCELENCIA

El **modelo EFQM** es un **modelo** basado en la autoevaluación. La aplicación del **modelo EFQM** permite a cualquier tipo de organización realizar un análisis objetivo, riguroso y estructurado de la actividad y los resultados que está obteniendo dicha organización, y así permite elaborar un diagnóstico de su situación.

Es un sistema cuyo objetivo es una vez implantado en la empresa, estandarizar el sistema de gestión de calidad, mejorando la calidad de productos y servicios. Consiste en una autoevaluación de la empresa, ya que quien participa son todos los empleados, y es un modelo totalmente práctico. El modelo está compuesto por 3 bloques, 7 criterios y 23 subcriterios.



Ilustración 4. Modelo EFQM. Fuente: <https://www.clubexcelencia.org/conocimiento/modelo-efqm>

En el capítulo 1.5. del presente trabajo, se ha desarrollado los criterios y subcriterios.

En 2020, el Modelo EFQM fue reestructurado y revisado, por lo tanto, las empresas podían a partir de enero implantar este nuevo modelo. La organización EFQM quiso darle una vuelta y decantarse por el camino de poder implantar este modelo con el fin de mejorar la satisfacción de los clientes y cumplir las expectativas de todos los grupos de interés de las empresas que aplicaran el modelo. Quiere decir que este modelo permite ser más eficientes en todos los procesos productivos y organizativos, e permite además identificar áreas de mejora en las cuales se podrán sacar planes de mejora a futuro.

MODELO IBEROAMERICANO

El **Modelo Iberoamericano** creado en 1999 por FUNDIBEQ, organización sin ánimo de lucro creada por organizaciones privadas y públicas que promueven y desarrollan la gestión total de la calidad en el ámbito iberoamericano, integrando la experiencia de diferentes países en lo relacionado a modelos y sistemas de excelencia. Es el Modelo que tiene como base al Modelo EFQM, ya que parte de este mismo.

Como viene siendo habitual en los modelos de excelencia, éste está conformado por nueve criterios diferentes, que se estructuran en dos bloques, criterios facilitadores y criterios de resultados valorados en diferentes puntos para la extracción de conclusiones una vez aplicado el modelo, y estos se dividen en diferentes subcriterios. En la tabla XX se describen los criterios y subcriterios de este modelo:

CRITERIOS FACILITADORES	Liderazgo y estilo de gestión (120 puntos)	Desarrollar y establece la misión, visión y valores. Implantación de sistemas de gestión. Compromiso con los grupos de interés. Compromiso con las personas de la organización. Promover y gestión el cambio y la innovación.
	Estrategia (120 puntos)	Necesidades y expectativas de los grupos de interés. Resultados conseguidos en el desempeño operativo. Formular, desarrollar, evaluar y revisar la estrategia. Desplegar, implantar y comunicar a toda la organización la estrategia.
	Desarrollo de personas (110 puntos)	Gestión de personas como apoyo a la estrategia. Desarrollo de la capacidad, conocimientos y desempeño del personal. Comunicación, implantación y delegación de las personas. Atención y reconocimientos de personas.
	Recursos, proveedores y alianzas (90 puntos)	Gestión de recursos financieros. Gestión de recursos de información y conocimiento. Gestión de inmuebles, equipos y materiales. Gestión de recursos tecnológicos. Gestión de proveedores y alianzas.
	Procesos y clientes (110 puntos)	Diseñar, mejorar y gestionar procesos y proyectos conformes con la estrategia. Diseñar y desarrollar productos y servicios basados en necesidades de cliente. Producir, suministrar y mantener productos y servicios. Promocionar y comercializar productos y servicios. Gestionar y mejorar relaciones con los clientes.

Tabla 3. Criterios facilitadores del Modelo EFQM. Fuente: Elaboración propia.

CRITERIOS DE RESULTADOS	Resultados de clientes (130 puntos)	Medidas de Percepción (75%) Indicadores de Rendimiento (25%)
	Resultados de personas (90 puntos)	Medidas de Percepción (75%) Indicadores de Rendimiento (25%)
	Resultados de sociedad (90 puntos)	Medidas de Percepción (25%) Indicadores de Rendimiento (75%)
	Resultados globales (140 puntos)	Resultados clave (60 %) Indicadores de Rendimiento (40%)

Tabla 4. Criterios de resultado del Modelo EFQM. Fuente: Elaboración propia

1.5. El Modelo EFQM de Excelencia

1.5.1. La organización EFQM

Su nombre se identifica como Fundación Europea para la Gestión de la Calidad o comúnmente conocido como EFQM (*European Foundation Quality Management*), se trata de una fundación sin ánimo de lucro con sede en Bruselas, con el objetivo de incrementar la competencia económica europea. Sus inicios se remontan de la mano de Williams Edwards Deming y con su desarrollo del concepto de la gestión de la calidad total. La EFQM fue fundada en 1989 por 14 dirigentes empresariales europeos de reconocido prestigio.

1.5.2. Estructura del modelo EFQM

El Modelo EFQM es un modelo de gestión reconocido a nivel mundial que apoya a las empresas en la gestión del cambio e innovación y la mejora continua. Con la confianza de miles de organizaciones en todo el mundo durante más de 30 años, el Modelo EFQM no solo sigue siendo relevante, sino que sigue marcando la agenda de gestión de cualquier organización que desea un futuro sostenible a largo plazo.

La estructura del modelo EFQM está construido mediante técnicas de *design thinking* (*pensamiento del diseño*), basándose en la respuesta a las siguientes cuestiones clave.

- En relación con la **DIRECCIÓN (BLOQUE 1)**.

¿Por qué existe la organización? ¿Qué propósito cumple? ¿Por qué se ha decidido esta estrategia concreta?

- En relación con su **EJECUCIÓN (BLOQUE 2)**.

¿Cómo tiene intención de cumplir con el propósito y la estrategia de la organización?

- En relación con los **RESULTADOS (BLOQUE 3)**.

¿Qué se ha logrado hasta ahora? ¿Qué se espera lograr en el futuro?

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

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

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

1.5.3. Estructura de criterios y subcriterios del modelo EFQM

Los criterios y subcriterios del modelo EFQM se dividen en 3 grandes bloques: dirección, ejecución y resultados. A partir de estos, se dan respuesta a las cuestiones claves que tiene como objetivo la aplicación del modelo. A continuación, se detalla cómo es esta estructura:

BLOQUE 1: DIRECCIÓN

CRITERIO 1: PROPÓSITO, VISIÓN Y ESTRATEGIA

- 1.1. Definir el propósito y la visión
- 1.2. Identificar y entender las necesidades de los grupos de interés
- 1.3. Comprender el ecosistema, las capacidades propias y los principales retos
- 1.4. Desarrollar la estrategia
- 1.5. Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno

CRITERIO 2. CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN Y EL LIDERAZGO

- 2.1. Dirigir la cultura de la organización y reforzar los valores.
- 2.2. Crear las condiciones para hacer realidad el cambio.
- 2.3. Estimular la creatividad y la innovación.
- 2.4. Unirse y comprometerse en torno a un propósito, visión y estrategia.

BLOQUE 2: EJECUCIÓN

CRITERIO 3. IMPLICAR A LOS GRUPOS DE INTERÉS

- 3.1 Clientes: construir relaciones sostenibles.
- 3.2. Personas: Atraer, implicar, desarrollar y retener el talento.
- 3.3. Inversores y reguladores: asegurar y mantener su apoyo continuo.
- 3.4. Sociedad: Contribuir al desarrollo, bienestar y prosperidad
- 3.5. Partners y proveedores. Construir relaciones y asegurar su compromiso para crear valor sostenible.

CRITERIO 4. CREAR VALOR SOSTENIBLE

- 4.1. Diseñar el valor y cómo se crea.
- 4.2. Comunica y vende la propuesta de valor.
- 4.3. Elaborar y entregar la propuesta de valor.
- 4.4. Diseñar e implantar la experiencia global.

CRITERIO 5. GESTIONAR EL FUNCIONAMIENTO Y LA TRANSFORMACIÓN

- 5.1. Gestionar el funcionamiento y el riesgo.
- 5.2. Transformar la organización para el futuro.
- 5.3. Impulsar la innovación y aprovechar la tecnología.
- 5.4. Aprovechar los datos, la información y el conocimiento.
- 5.5. Gestionar los activos y recursos.

BLOQUE 3: RESULTADOS

CRITERIO 6. PERCEPCIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

- a) Resultados de percepción de clientes:
- b) Resultados de la percepción de personas:
- c) Resultados de percepción de inversores y reguladores.
- d) Resultados de percepción de la sociedad.
- e) Resultados de percepción de partners y proveedores.

CRITERIO 7. RESULTADOS ESTRATÉGICOS Y OPERATIVOS

- a) Indicadores de resultados estratégicos
- b) Indicadores de resultados operativos

1.5.4. La herramienta de diagnóstico EFQM: REDER

REDER se trata de la herramienta de evaluación que utiliza el modelo EFQM y que ayuda a las empresas a mejorar la gestión de su forma de trabajar y ayuda también a detectar fortalezas y oportunidades de mejora, según los criterios y subcriterios del modelo. Esta herramienta ayuda a obtener la diferente puntuación en cada subcriterio y así poder definirlo como debilidad o fortaleza de la empresa.

La lógica REDER viene definida por siglas que sus resultados son:

- **Resultados:** determinar los resultados, lo que se desea conseguir con la aplicación del proceso de mejora continua.
- **Enfoque:** Es lo que en PDCA correspondería con la planificación, en la definición de todo aquello que sea necesario para alcanzar los objetivos planteados en el punto anterior.

- **Despliegue:** fase de ejecución de los enfoques planteados con anterioridad, buscando que esta ejecución sea lo más sistemática y completa posible. Los enfoques deben implementarse en su totalidad.
- **Evaluar y revisar:** incluye lo relacionado con la revisión y evaluación de los despliegues implementados y su impacto en los enfoques para la consecución de los resultados. En función del grado de consecución se deberán revisar los enfoques y despliegues implementados para orientarlos a la optimización de resultados siguiendo la lógica de la mejora continua.

Con estos atributos, la empresa debe demostrar el grado de avance en cada uno de ellos, los cuales buscan un análisis mucho más profundo.

A continuación, se presentan las tablas que para cada bloque están definidas y ayudan a analizar los enfoques de los criterios de cada bloque, en cada una de ellas hay unas descripciones asociadas a cada atributo que proporcionan una guía de lo que la empresa debe demostrar.

Tabla 1: Análisis del bloque de Dirección		
Elementos	Atributos	Descripción
Enfoques	Sólidamente fundamentados	Los enfoques tienen una lógica clara, con el objetivo de cumplir y responder a las necesidades de sus grupos de interés clave. Se describen adecuadamente y están diseñados para que la organización se adapte al futuro.
Despliegue	Implantado	Los enfoques se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna
Evaluación, revisión y mejora	Analizado y comprendido	Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de los enfoques y su despliegue.
	Asimilado y mejorado	Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergentes, la medición, el aprendizaje y el benchmarking se utilizan para inspirar la creatividad y generar soluciones innovadoras con el fin de mejorar el rendimiento en los plazos adecuados.

Tabla 5. Análisis del bloque 1 (Dirección) del Modelo EFQM. Fuente: <http://www.scrumtegy.com/wp-content/uploads/2020/04/Modelo-EFQM.pdf>

Tabla 2: Análisis del bloque de Ejecución		
Elementos	Atributos	Descripción
Enfoques	Sólidamente fundamentados	Los enfoques tienen una lógica clara, con el objetivo de cumplir y responder a las necesidades de sus grupos de interés clave. Se describen adecuadamente y están diseñados para que la organización se adapte al futuro
	Alineados	Los enfoques apoyan los objetivos del bloque Dirección y están vinculados a otros enfoques relevantes.
Despliegue	Implantado	Los enfoques se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna
	Flexible	La implantación facilita la agilidad y la adaptación de los enfoques.
Evaluación, revisión y mejora	Analizado y comprendido	Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de los enfoques y su despliegue.
	Asimilado y mejorado	Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergentes, la medición, el aprendizaje y el benchmarking se utilizan para inspirar la creatividad y generar soluciones innovadoras con el fin de mejorar el rendimiento en los plazos adecuados.

Tabla 6. Análisis del bloque 2 (Ejecución) del Modelo EFQM. Fuente: <http://www.scrumtegy.com/wp-content/uploads/2020/04/Modelo-EFQM.pdf>

Tabla 3: Análisis del bloque de Resultados		
Elementos	Atributos	Descripción
Relevancia y utilidad	Relevante	La organización identifica un conjunto de resultados claramente y vinculados con su propósito, visión y estrategia para los grupos de interés clave. Estos resultados se revisan y mejoran a lo largo del tiempo.
	Útil	Los datos son oportunos, fiables, precisos y adecuadamente segmentados para proporcionar información significativa que ayude a mejorar el funcionamiento y la transformación.
Rendimiento	Con tendencias	Existe una evolución positiva o rendimiento sobresaliente sostenido durante el periodo o ciclo estratégico.
	Con objetivos	Las metas establecidas son relevantes, están alineadas con la estrategia y se alcanzan de manera continuada.
	Comparado	Hay comparaciones externas relevantes (benchmarking de indicadores) que permiten determinar que el rendimiento está en línea con la estrategia. Dichas comparaciones son además favorables.
	Predictivo	Las palancas para lograr unos resultados sobresalientes en el futuro están identificadas y se basan en las actuaciones para la transformación, las relaciones causan/efecto, el análisis de datos, los patrones de rendimiento y las medidas predictivas.

Tabla 7. Análisis del bloque 3 (Resultados) del Modelo EFQM. Fuente: <http://www.scrumtegy.com/wp-content/uploads/2020/04/Modelo-EFQM.pdf>

La EFQM y sus partners promueven un sistema de reconocimiento que reconoce a aquellas organizaciones que, tras ser evaluadas frente a los criterios del Modelo EFQM, pueden demostrar un rendimiento sobresaliente de manera sostenida.

Las organizaciones que se presentan a un reconocimiento EFQM son evaluadas con el Modelo EFQM y reciben una puntuación sobre 1.000 puntos.

Los 1.000 puntos se distribuyen entre los siete criterios del Modelo EFQM como se detalla a continuación:

Criterio 1	Propósito, visión y estrategia	100	1.1 = 20 puntos	1.2 = 20 puntos	1.3 = 20 puntos	1.4 = 20 puntos	1.5 = 20 puntos	
Criterio 2	Cultura de la organización y liderazgo	100	2.1 = 25 puntos	2.2 = 25 puntos	2.3 = 25 puntos	2.4 = 25 puntos		
Criterio 3	Implicar a los grupos de interés	100	3.1 = 20 puntos	3.2 = 20 puntos	3.3 = 20 puntos	3.4 = 20 puntos	3.5 = 20 puntos	
Criterio 4	Crear valor sostenible	200	4.1 = 50 puntos	4.2 = 50 puntos	4.3 = 50 puntos	4.4 = 50 puntos		
Criterio 5	Gestionar el funcionamiento y la transformación	100	5.1 = 20 puntos	5.2 = 20 puntos	5.3 = 20 puntos	5.4 = 20 puntos	5.5 = 20 puntos	
Criterio 6	Percepción de los grupos de interés	200						
Criterio 7	Rendimiento estratégico y operativo	200						
Total		1000						

Tabla 8. Puntuación de los criterios y subcriterios del Modelo EFQM. Fuente: Elaboración propia

1.5.5. Valores del Modelo EFQM

La EFQM reconoce como valores propios de sus modelos, los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) adoptados por las Naciones Unidas en 2015 y constituyen un llamado mundial a la acción para que los países y sus organizaciones promuevan la igualdad social y protección al planeta.



Ilustración 5. Esquema de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Fuente: <https://onu.org.gt/objetivos-de-desarrollo/>

- Objetivo 1: Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo
- Objetivo 2: Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible
- Objetivo 3: Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades
- Objetivo 4: Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos
- Objetivo 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas
- Objetivo 6: Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos
- Objetivo 7: Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos.
- Objetivo 8: Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos

- Objetivo 9: Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación
- Objetivo 10: Reducir la desigualdad en y entre los países
- Objetivo 11: Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles
- Objetivo 12: Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles
- Objetivo 13: Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos
- Objetivo 14: Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible
- Objetivo 15: Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar los bosques de forma sostenible, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y poner freno a la pérdida de la diversidad biológica
- Objetivo 16: Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles
- Objetivo 17: Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible

Además, el modelo EFQM reconoce los valores europeos recogidos en la Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea, la Convención Europea de Derechos Humanos, la Directiva 2000/78/EC, la Carta Social Europea y el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, que recoge diez principios para que las actividades empresariales sean socialmente responsables y sostenibles.



Ilustración 6. Pacto Mundial de las Naciones Unidas. Fuente:
<https://www.madrimasd.org/blogs/demadridaeuropa/2022/04/19/133813>

- Principio 1: «Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia»
- Principio 2: «Las empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices en la vulneración de los Derechos Humanos»
- Principio 3: «Las empresas deben apoyar la libertad de afiliación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva»
- Principio 4: «Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.»
- Principio 5: «Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil»
- Principio 6: «Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación»
- Principio 7: «Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente»
- Principio 8: «Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental»
- Principio 9: «Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medioambiente.»
- Principio 10: «Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno»

Cualquier organización que utilice el Modelo EFQM debería cumplir y respetar los valores comentados anteriormente e intentar incorporarlos a su forma de actuar.

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivos

El principal objetivo del presente trabajo es la implantación del Modelo de Excelencia EFQM 2020, en una pequeña empresa privada del sector del metal. Para alcanzar este objetivo, se han definido tres objetivos específicos:

1. Realizar un análisis de la situación actual de la empresa a través del Modelo EFQM.
2. Identificar puntos fuertes y puntos débiles de la organización.
3. Analizar el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y los Principios de Economía Circular.
4. Planificar planes y programas de mejora e innovación.

2.2. Competencias

Las competencias necesarias para realizar el proyecto y las que se han adquirido durante la realización de este, son las siguientes:

Competencias definidas por la ETSID:

- Comunicación efectiva, tras la defensa del proyecto.
- Aprendizaje permanente.
- Planificación y gestión del tiempo.

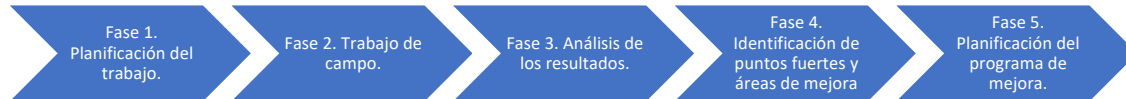
Competencias adquiridas por el proyecto:

- Capacidad de llevar a cabo la auditoría en la empresa elegida con el modelo EFQM 2020.
- Capacidad de análisis estadístico y descriptivo de los datos obtenidos.
- Capacidad de saber trabajar con herramientas que ayuden a adquirir los puntos débiles y fuertes de la empresa.
- Capacidad de redactar un plan de mejora.

3. METODOLOGÍA

3.1. Fases del proyecto

El presente proyecto se ha desarrollado siguiendo las siguientes 5 fases:



Fase 1. Planificación del trabajo.

Durante esta fase se han realizado las siguientes aplicaciones:

1. Elaboración del cuestionario EFQM
2. Selección del equipo evaluador.
3. Formación y capacitación del equipo.
4. Definición de metas por criterios y subcriterios.
5. Obtención de los valores Benchmarking.

Esta primera fase ha tenido una duración de un mes y se ha realizado durante el mes de marzo. La formación y capacitación ha sido impartida por personal del Centro de Investigación de Gestión de la Calidad y el Cambio de la UPV, grupo del cual el director del presente trabajo es miembro del centro. La formación fue impartida para todos los empleados de la empresa, un total de 35 personas participaron cumplimentando el cuestionario, adjunto en los anexos del presente trabajo.

En cuanto a las metas que debían alcanzar los criterios y subcriterios, una vez fueran volcadas todas las respuestas, fueron definidas por la dirección de la organización, utilizando las herramientas de diagnóstico REDER (**Ver capítulo 1.5.4. del presente trabajo**).

Por otro lado, los valores de Benchmarking fueron suministrados por el Centro de Investigación de Gestión de la Calidad y el Cambio de la UPV, cuyo centro tiene suficiente experiencia para poder marcar un valor concreto para cada uno de los criterios y subcriterios que evaluarán a la empresa.

Finalmente, se elaboró una herramienta en formato Excel, donde en cada una de las líneas estaban las diferentes cuestiones que serían respondidas por los trabajadores más adelante. Esta herramienta serviría para volcar las respuestas de cada cuestionario más rápidamente y en el mismo formato, para así obtener los valores resultantes y poder sacar las conclusiones oportunas.

Fase 2. Trabajo de campo.

Durante esta fase, que tuvo una duración de tres semanas durante el mes de abril, se entregó los cuestionarios a los trabajadores y cada uno de ellos realizó su autoevaluación, a través de la cumplimentación del cuestionario Excel. La herramienta anteriormente mencionada, que fue realizada para que el formato fuera el mismo en todos los casos y el vuelque de datos fuera más rápido y efectivo.

Fase 3. Análisis de los resultados.

Durante esta fase que tuvo una duración de 3 semanas durante el mes de abril y mayo, se recopiló toda la información en la hoja Excel común. En primer lugar, se identificaron valores anómalos y valores faltantes, de tal modo que la base de datos definitiva que se ha utilizado para el análisis no incluía ningún valor erróneo.

A continuación, se realizó la valoración de estos datos de manera descriptiva, calculando medias y porcentajes, y comparando estos datos obtenidos con las metas establecidas por la dirección y los valores de Benchmarking establecidas por el Centro de Investigación de Gestión de la Calidad y el Cambio de la UPV.

Es importante destacar que los resultados obtenidos mostraron que no existían diferencias entre los puestos que ocupan las personas que han realizado la autoevaluación y el género de estos, por lo que no se ha realizado un análisis estadístico diferencial para estas dos variables, obteniendo tan solo resultados globales de toda la organización.

Fase 4. Identificación de puntos fuertes y áreas de mejora.

Durante esta fase con una duración aproximada de una semana en el mes de mayo, se identificaron los puntos fuertes y débiles de la organización. Para ello la alta dirección de la empresa tomó la decisión de considerar puntos fuertes aquellos valores que superaban el valor de la media y que además se acercaban al valor de Benchmarking, y consideró puntos débiles aquellos que no superaban el valor de la media.

Fase 5. Planificación del programa de mejora.

Durante esta última fase, en el mes de junio, se planificó un programa de mejora que permitiera a la organización mejorar sus puntos débiles y afianzar sus puntos fuertes. Es importante destacar que este programa se ha presentado a la empresa, pero es la Alta Dirección la que decidirá si se implanta.

4. RESULTADOS

4.1. Resultados globales

En este apartado se presentan los resultados obtenidos tras la cumplimentación del cuestionario y analizados los datos. Los resultados se presentan en tablas (Tabla 9 a tabla 13) y en gráficos (gráfico 1 a gráfico 25), donde se podrá observar el rango de valores por los cuales se ha valorado el resultado, un valor 'meta' que será fijado por parte de la empresa, un valor 'Benchmarking', los resultados obtenidos, así como el porcentaje de desconocimiento que tienen los trabajadores.

- Rango de valores: Viene determinado por el Modelo EFQM.
- Valor 'Meta': Fijado por la empresa cuyo objetivo es que, si el resultado promedio obtenida está por encima del valor meta y se acerca al valor del Benchmarking, se considera un punto fuerte y por lo contrario un punto débil.
- Valor 'Benchmarking': Fijado por el Centro de Investigación de Gestión de la Calidad y el Cambio de la UPV.
- Resultados obtenidos: Se extrae a partir de las respuestas de los trabajadores y trabajadoras de la empresa, sobre el rango de valores que marca el modelo EFQM.
- Porcentaje de desconocimiento: En qué porcentaje los empleados no han sabido responder, ya fuera porque no tenían información o porque lo dejaban en blanco.

En este primer apartado, se puede observar la tabla 9, donde queda representado los resultados globales del cuestionario, por bloques y por criterios. Por tanto, son datos muy genéricos.

	RANGO VALORES	META	BENCHMARKING	RESULTADOS PROMEDIOS	% DESCONOCIMIENTO
BLOQUE 1: DIRECCIÓN	[1;6]	3	3,61	3,05	22,96 %
CRITERIO 1: PROPÓSITO, VISIÓN Y ESTRATEGIA	[1;6]	3	3,68	3,19	22,00 %
CRITERIO 2: CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN Y EL LIDERAZGO	[1;6]	3	3,54	2,91	23,92 %
BLOQUE 2: EJECUCIÓN	[1;8]	4	5,55	5,40	8,86 %
CRITERIO 3: IMPLICAR A LOS GRUPOS DE INTERÉS	[1;8]	4	5,15	4,83	10,80 %
CRITERIO 4: CEAR VALOR SOSTENIBLE	[1;8]	4	5,76	5,86	8,00 %
CRITERIO 5: GESTIONAR EL FUNCIONAMIENTO Y LA TRANSFORMACIÓN	[1;8]	4	5,75	5,50	7,77 %
BLOQUE 3: RESULTADOS	[1;8]	5	5,54	6,02	21,40 %
CRITERIO 6: PERCEPCIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS	[1;8]	5	5,03	5,60	29,14 %
CRITERIO 7: RESULTADOS ESTRATÉGICOS Y OPERATIVOS	[1;8]	5	6,06	6,44	13,67 %

Tabla 9. Resultados globales del Cuestionario Modelo EFQM. Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar en el gráfico 1, en la mayoría de los casos el resultado del cuestionario ha salido muy por encima de la meta fijada por la empresa, exceptuando el criterio 2 que se encuentra por debajo y por tanto, el bloque 1 ha salido muy ajustado con respecto a la meta. Y comparando con el valor del Benchmarking, se puede observar que unos puntos están muy por debajo y en los casos en los que está por encima, no hay excesiva diferencia. El caso más favorable en cuanto a Benchmarking se puede decir que, con diferencia, es el bloque 3 en tu totalidad.

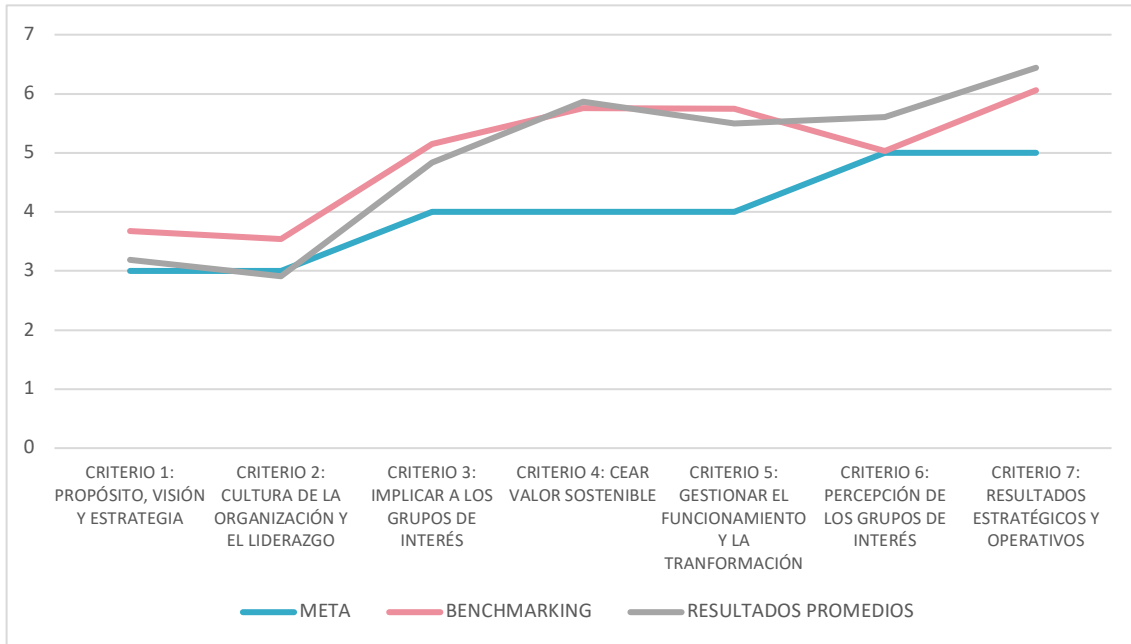


Gráfico 1. Resultado global del cuestionario por criterios. Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presenta el gráfico 2, donde se representa de forma más simplificada el resultado obtenido de cada uno de los 3 bloques. Por tanto, se puede concluir con que el peor resultado se lo lleva el bloque 1 y el mejor resultado se lo lleva el bloque 3, como bien se ha explicado anteriormente. Se puede destacar que el bloque 2 se tendría que corregir el valor del benchmarking para que fuera ideal, como el bloque 3.

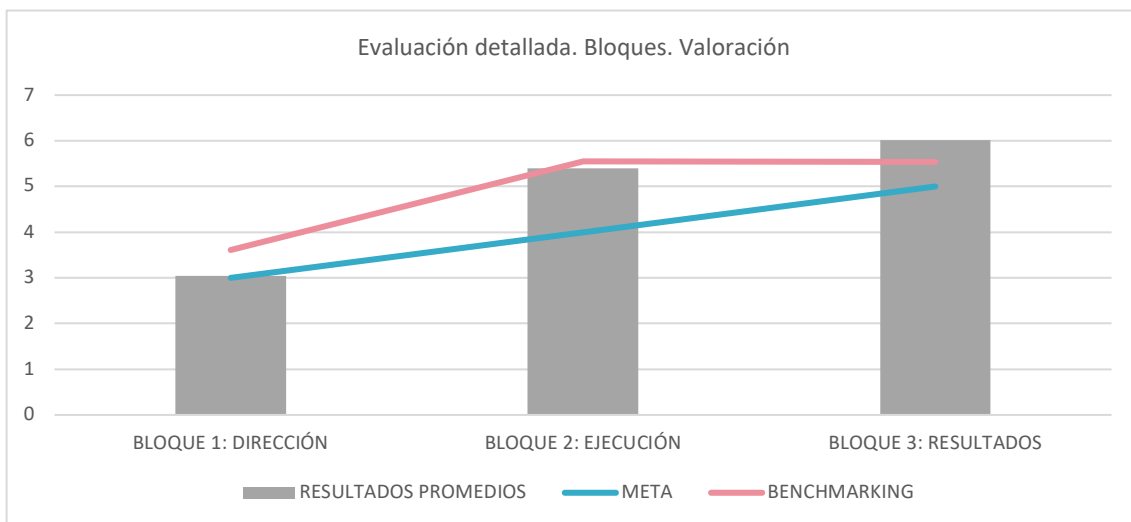


Gráfico 2. Evaluación detallada por bloques del cuestionario EFQM. Fuente: Elaboración Propia

Y por parte el gráfico 3, se puede observar en qué porcentaje los empleados de la empresa no han sabido responder a las preguntas, siendo el resultado bastante bajo, por lo que se entiende que en su gran mayoría conocen bastante información sobre la empresa y pueden opinar. En este caso, se destacaría que el bloque 1 es el más desconocido y por ese motivo puede ser que haya sido el que peor resultados haya obtenido.

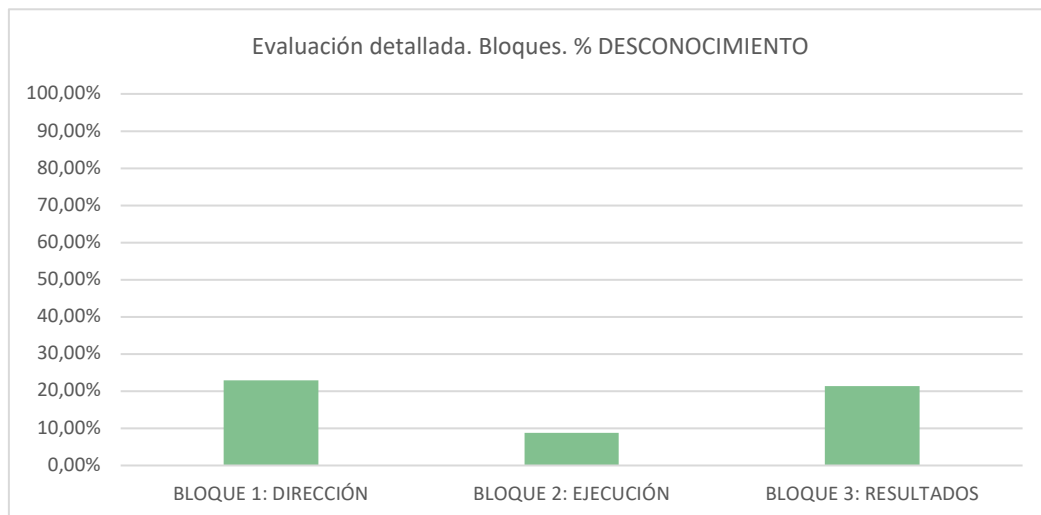


Gráfico 3. Porcentaje de desconocimiento por bloques del cuestionario EFQM

4.2. Resultados por criterios y subcriterios.

En este segundo apartado, se presenta la información anterior de una forma mucho más detallada, desarrollando todos los bloques por cada criterio y subcriterio correspondiente.

	RANGO DE VALORES	META	BENCHMARKING	RESULTADOS PROMEDIO	% DESCONOCIMIENTO
BLOQUE 1: DIRECCIÓN	[1;6]	3	3,61	3,05	22,96%
CRITERIO 1: PROPÓSITO, VISIÓN Y ESTRATEGIA	[1;6]	3	3,68	3,19	22,00%
1.1. Definir el propósito y la visión	[1;6]	3	3,9	3,69	10,00%
1.2. Identificar y entender las necesidades de los grupos de interés	[1;6]	3	3,7	4,12	20,00%
1.3. Comprender el ecosistema, las capacidades propias y los principales retos	[1;6]	3	3,69	3,11	40,00%
1.4. Desarrollar la estrategia	[1;6]	3	3,58	2,84	26,67%
1.5. Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno	[1;6]	3	3,54	2,2	13,33%
CRITERIO 2: CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN Y EL LIDERAZGO	[1;6]	3	3,54	2,91	23,92%
2.1. Dirigir la cultura de la organización y reforzar los valores.	[1;6]	3	3,7	2,32	26,67%
2.2. Crear las condiciones para hacer realidad el cambio.	[1;6]	3	3,55	2,91	34,00%
2.3. Estimular la creatividad y la innovación.	[1;6]	3	3,47	3,45	25,00%
2.4. Unirse y comprometerse en torno a un propósito, visión y estrategia.	[1;6]	3	3,42	2,95	10,00%
BLOQUE 2: EJECUCIÓN	[1;8]	4	5,55	5,4	8,86%
CRITERIO 3: IMPLICAR A LOS GRUPOS DE INTERÉS	[1;8]	4	5,15	4,83	10,80%
3.1 Clientes: construir relaciones sostenibles.	[1;8]	4	4,99	3,87	5,00%
3.2. Personas: Atraer, implicar, desarrollar y retener el talento.	[1;8]	4	5,14	5,8	0,00%
3.3. Inversores y reguladores: asegurar y mantener su apoyo continuo.	[1;8]	4	5,23	6,36	12,50%
3.4. Sociedad: Contribuir al desarrollo, bienestar y prosperidad	[1;8]	4	5,31	4,25	22,50%
3.5. Partners y proveedores. Construir relaciones y asegurar su compromiso para crear valor sostenible.	[1;8]	4	5,08	3,89	14,00%
CRITERIO 4: CEAR VALOR SOSTENIBLE	[1;8]	4	5,76	5,86	8,00%
4.1. Diseñar el valor y cómo se crea.	[1;8]	4	5,54	6,35	6,00%
4.2. Comunicar y vende la propuesta de valor.	[1;8]	4	5,64	6	10,00%
4.3. Elaborar y entregar la propuesta de valor.	[1;8]	4	5,97	6,75	0,00%
4.4. Diseñar e implantar la experiencia global.	[1;8]	4	5,9	4,33	16,00%
CRITERIO 5: GESTIONAR EL FUNCIONAMIENTO Y LA TRANSFORMACIÓN	[1;8]	4	5,75	5,5	7,77%
5.1. Gestionar el funcionamiento y el riesgo.	[1;8]	4	5,83	5,06	2,00%
5.2. Transformar la organización para el futuro.	[1;8]	4	5,5	3,97	21,67%
5.3. Impulsar la innovación y aprovechar la tecnología.	[1;8]	4	5,72	6,48	7,50%
5.4. Aprovechar los datos, la información y el conocimiento.	[1;8]	4	5,97	6,66	6,00%
5.5. Gestionar los activos y recursos.	[1;8]	4	5,73	5,34	1,67%
BLOQUE 3: RESULTADOS	[1;8]	5	5,54	6,02	21,40%
CRITERIO 6: PERCEPCIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS	[1;8]	5	5,03	5,6	29,14%
a) Resultados de percepción de clientes:	[1;8]	5	5,52	6,11	11,25%
b) Resultados de la percepción de personas:	[1;8]	5	5,3	6,46	1,67%
c) Resultados de percepción de inversores y reguladores.	[1;8]	5	5,2	6,67	55,00%
d) Resultados de percepción de la sociedad.	[1;8]	5	4,14	3,98	53,33%
e) Resultados de percepción de partners y proveedores.	[1;8]	5	4,96	4,8	24,44%
CRITERIO 7: RESULTADOS ESTRATÉGICOS Y OPERATIVOS	[1;8]	5	6,06	6,44	13,67%
a) Indicadores de resultados estratégicos	[1;8]	5	6	6,7	14,00%
b) Indicadores de resultados operativos	[1;8]	5	6,13	6,19	0,13%

Tabla 10. Resultados detallados por criterios y subcriterios del cuestionario EFQM. Fuente: Elaboración Propia

De forma genérica con el gráfico 4, se puede resumir que la mayoría de los criterios tienen un resultado promedio por encima de la meta, descartando el criterio 2, que se encuentra por debajo tanto de la meta, como del benchmarking. En cuanto a este último, todos los criterios se encuentran por debajo del valor adjudicado exceptuando los criterios 4, 6 y 7. Esto se debe a que el bloque 3 era el que mejor resultados tenía, ya que tiene todos los resultados promedios por encima del objetivo.

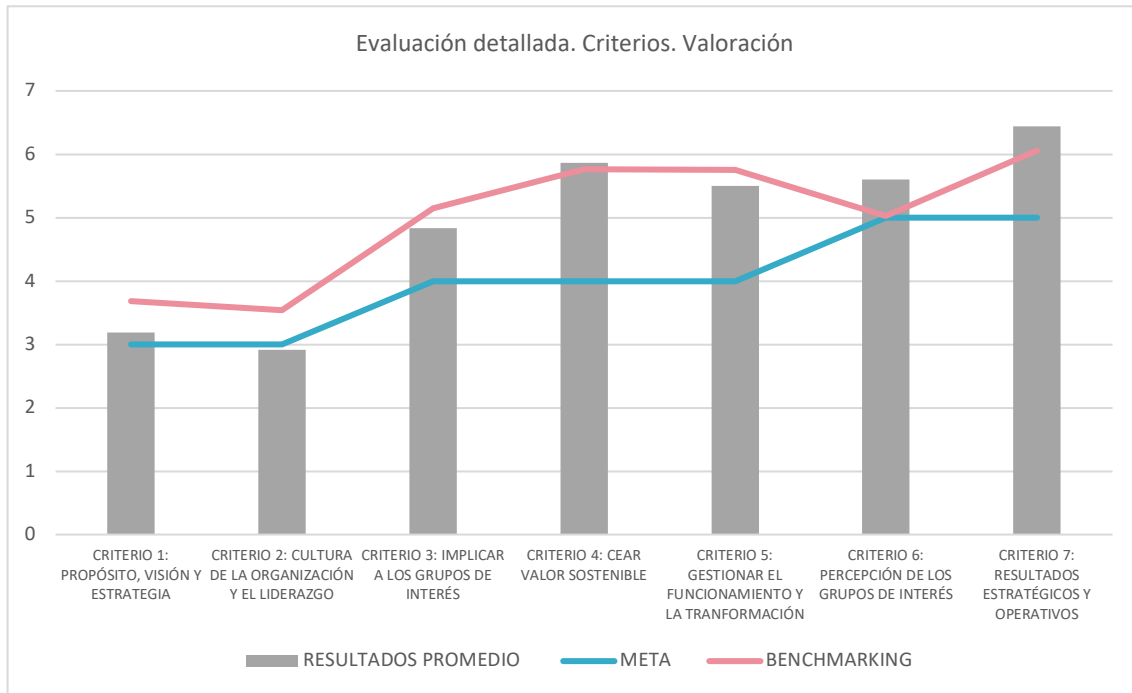


Gráfico 4. Resultado detallado por criterios respecto a resultados promedios, meta y benchmarking del cuestionario EFQM

El porcentaje de desconocimiento de cada uno de los criterios es muy reducido exceptuando el criterio 6, el criterio 2 y el criterio 1, destacando con gran diferencia el criterio 6, como podemos observar en el gráfico 5.

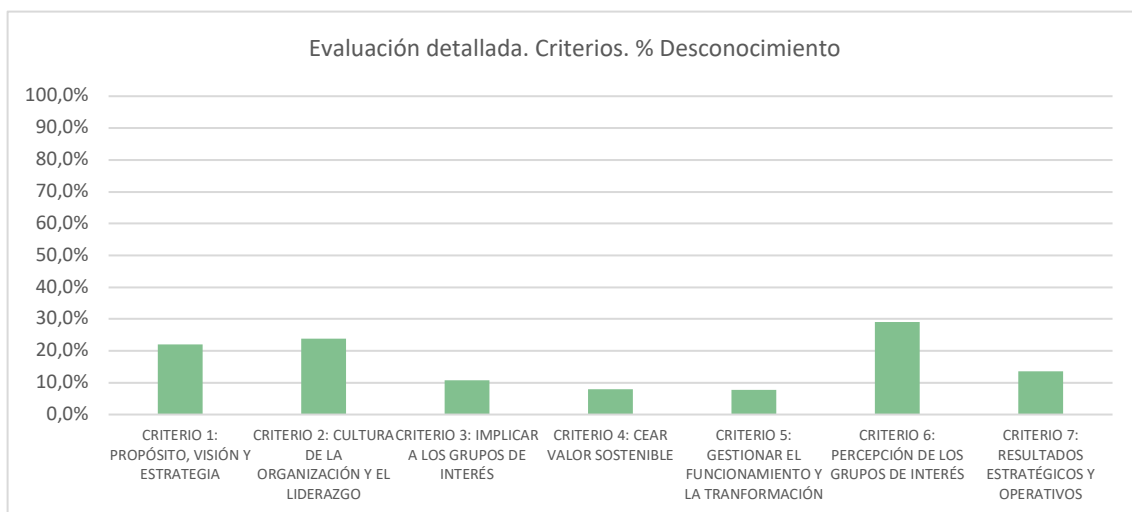


Gráfico 5. Resultado detallado por criterios respecto al porcentaje de desconocimiento del cuestionario EFQM

Como se trata de un análisis detallado y anteriormente ya se ha comentado de forma genérica, se presentan a continuación los datos obtenidos para cada uno de los subcriterios de cada criterio, por bloques.

Empezando por el criterio 1 dentro del bloque 1, se puede destacar que, observando el gráfico 6, por encima del valor del Benchmarking y el valor meta, únicamente se encuentra el subcriterio 2, *identificar y entender las necesidades de los grupos de interés*. Los dos subcriterios cuyo resultado está por debajo de los dos valores, son el 4 y 5. Y, por último, está el subcriterio 1 y el subcriterio 3, los cuales están por encima del valor de la meta de la empresa, pero no por encima del valor óptimo del Benchmarking.

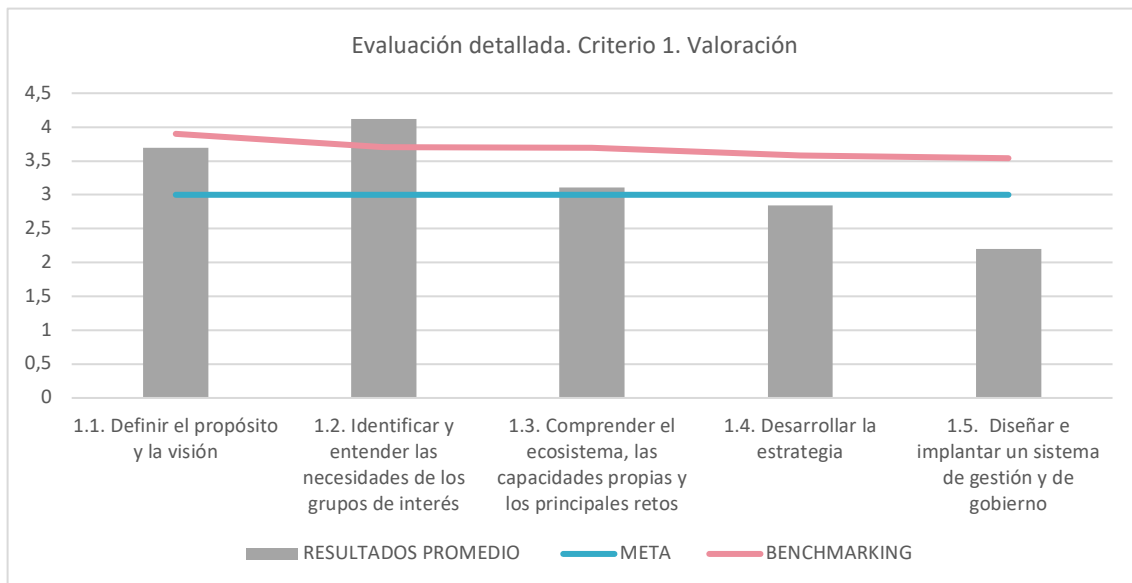


Gráfico 6. Resultado detallado del criterio 1 del resultado promedio, meta y benchmarking del cuestionario EFQM

Por otro lado, se puede observar en el gráfico 7, donde el desconocimiento tiene un gran protagonismo en el subcriterio 3, seguido del 4 y del 3. Refiriéndose al 1 y 2, se puede decir que apenas presenta desconocimiento de los empleados.

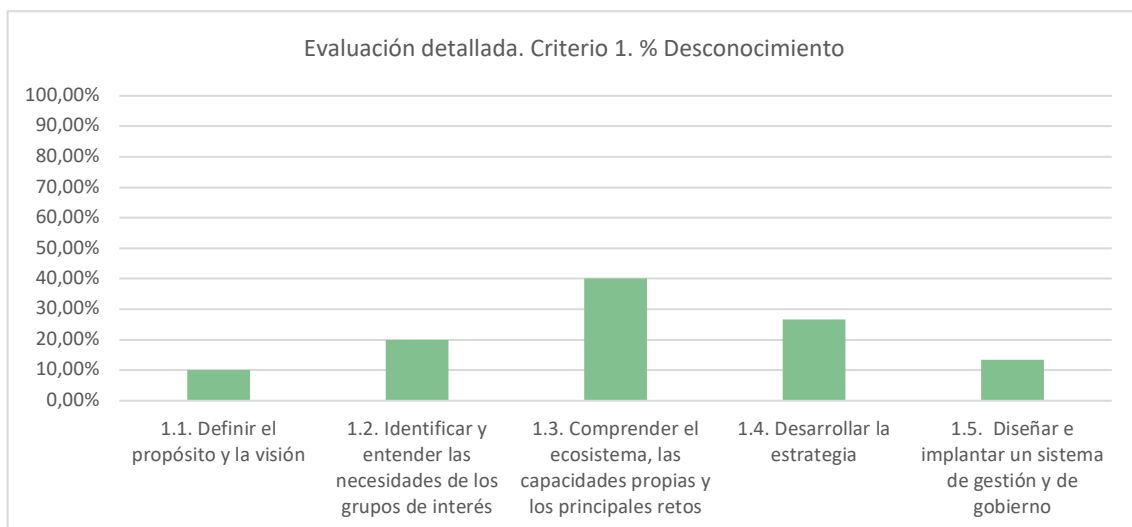


Gráfico 7. Resultado detallado del subcriterio 1 del porcentaje de desconocimiento del cuestionario EFQM

Se presenta los dos mismos gráficos, pero esta vez representando los valores referentes al criterio 2 y sus subcriterios, del bloque 1. Se destaca que todos los subcriterios están por debajo del valor de la meta y del benchmarking, exceptuando el subcriterio 3, *estimular la creatividad y la innovación*, que está por encima de los dos valores, como se puede observar en el gráfico 8.

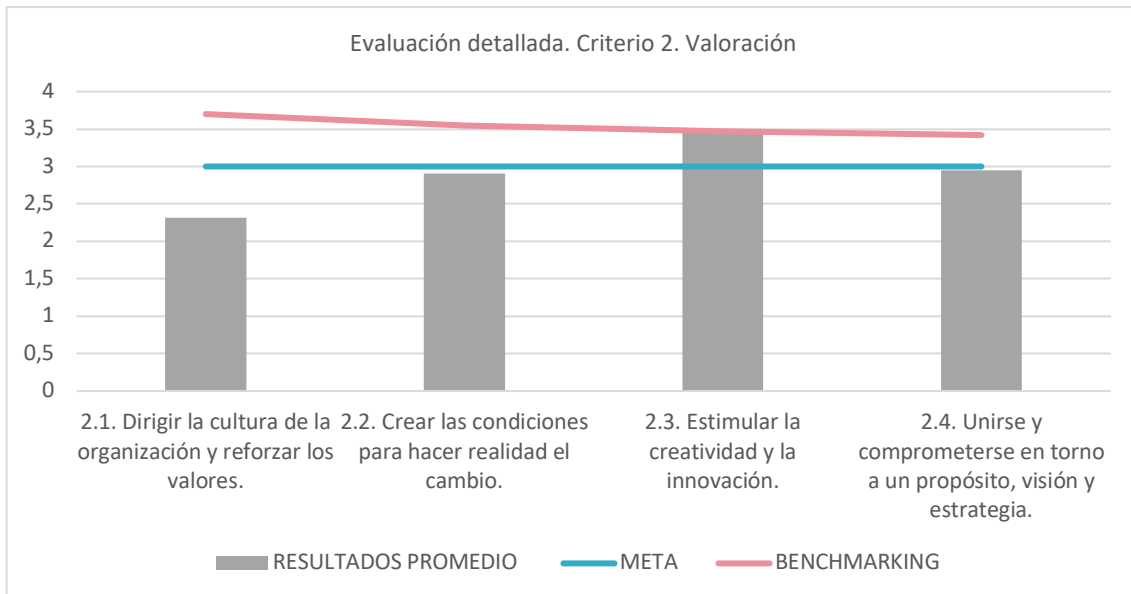


Gráfico 8. Resultado detallado del criterio 2 del resultado promedio, meta y benchmarking del cuestionario EFQM

Por otra parte, el gráfico 9, comparado con el gráfico 7 del criterio 1, se puede decir que hay un mayor porcentaje de desconocimiento por lo general. Excepto el subcriterio 4, *unirse y comprometerse en torno a un propósito, visión y estrategia*.

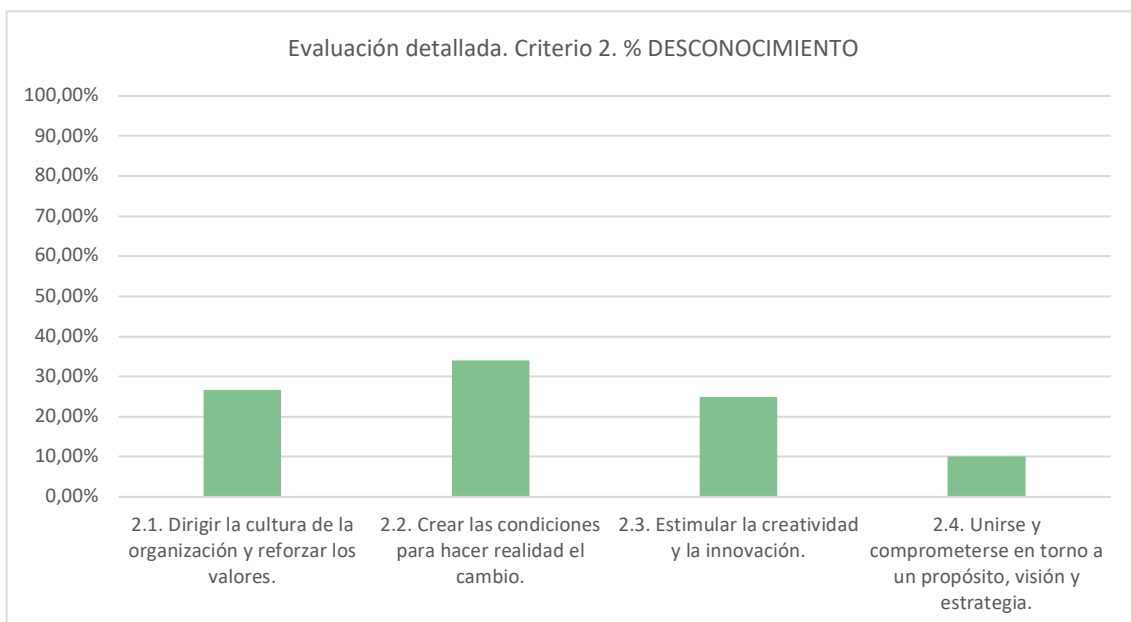


Gráfico 9. Resultado detallado del criterio 2 del porcentaje de desconocimiento del cuestionario EFQM

En tercer lugar, entrando al bloque 2, se presentan los valores referentes al criterio 3, los cuales empiezan a dar mejores resultados ya que no existe prácticamente desconocimiento de los empleados en referencia a este criterio. Únicamente destacaría el subcriterio 4, como puede verse en el gráfico 11.

Y, por otro lado, en cuanto a conseguir el objetivo de estar por encima del valor de la meta de la empresa y del valor del benchmarking, empiezan a cumplirlo 3 subcriterios, aunque cabe destacar que el subcriterio 4 no está por encima del Benchmarking. Representado en el gráfico 10.

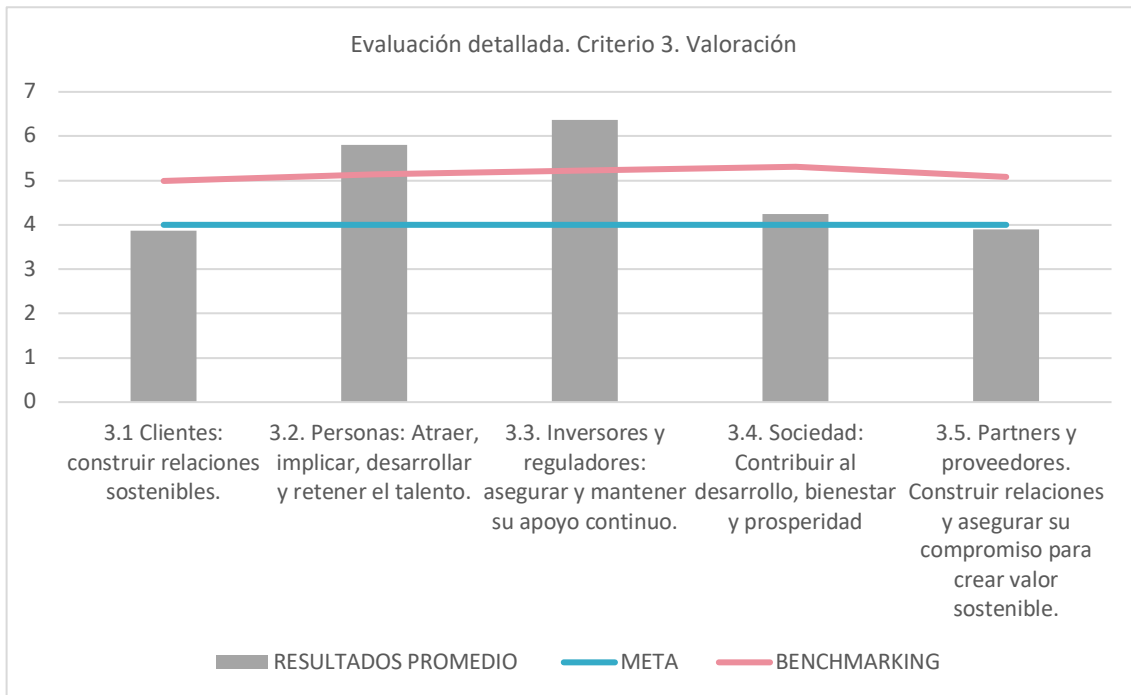


Gráfico 10. Resultado detallado del criterio 3 del resultado promedio, meta y benchmarking del cuestionario EFQM

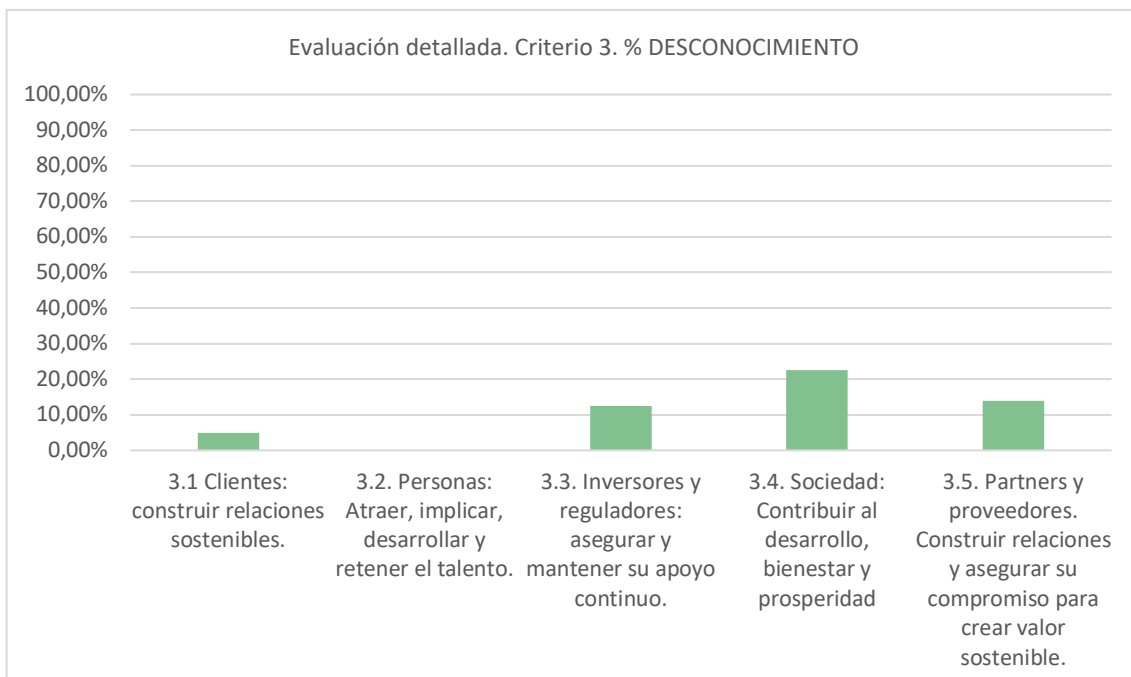


Gráfico 11. Resultado detallado del criterio 3 del porcentaje de desconocimiento del cuestionario EFQM

El siguiente criterio representado en el gráfico 12, se trata del criterio 4 del bloque 2. Se observa que los valores promedios obtenidos están muy por encima del valor de la meta y del benchmarking, y, por tanto, esto son buenas noticias para la empresa. En este punto, únicamente tocaría mejorar el subcriterio 4, *diseñar e implantar la experiencia global*, ya que el valor obtenido está muy por debajo del Benchmarking.

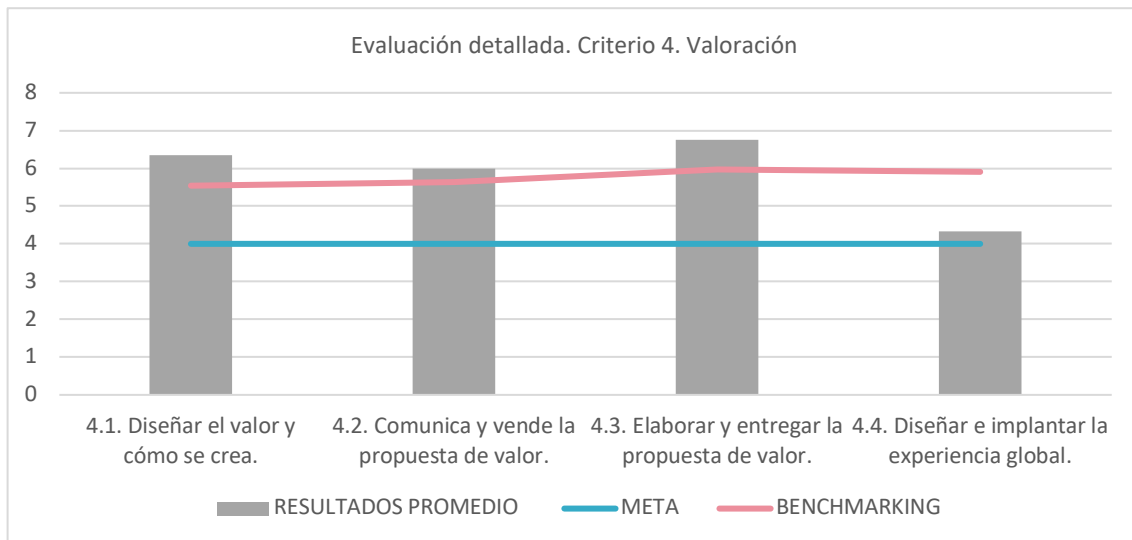


Gráfico 12. Resultado detallado del criterio 4 del resultado promedio, meta y benchmarking del cuestionario EFQM

En cuanto al porcentaje de desconocimiento, claramente se observa en el gráfico 13 que es muy reducido e inexistente en el caso del subcriterio 3, *elaborar y entregar la propuesta de valor*.

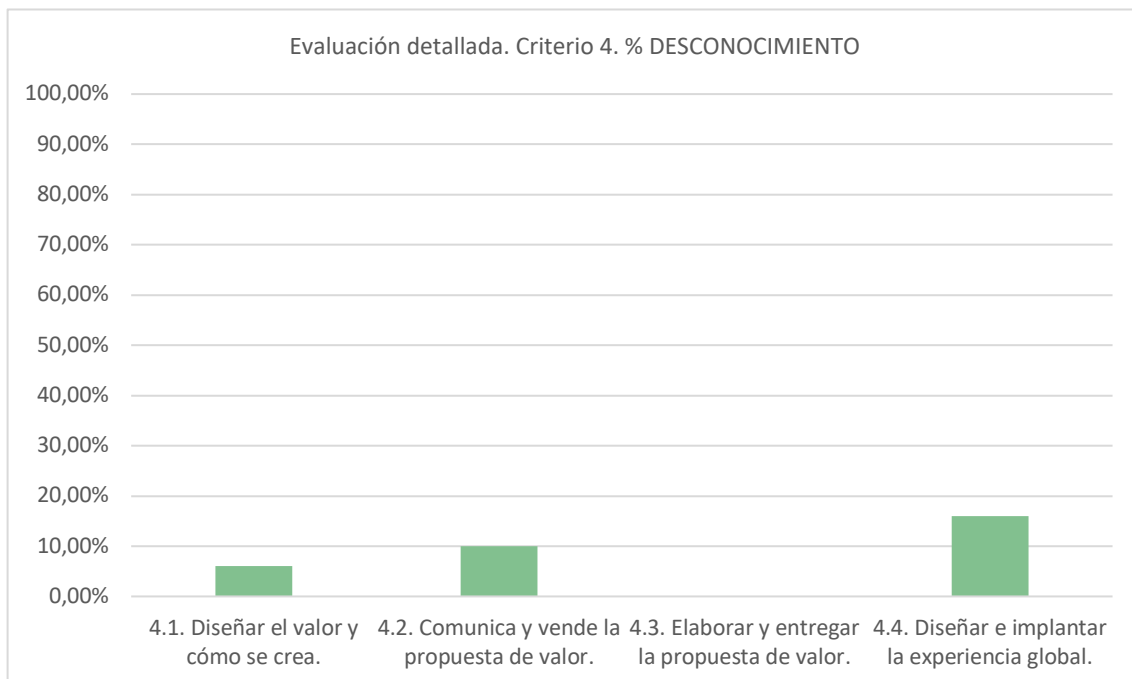


Gráfico 13. Resultado detallado del criterio 4 del porcentaje de desconocimiento del cuestionario EFQM

Entrando en el último criterio del bloque 2, se puede decir en este caso que hay valores muy elevados, como son el subcriterio 3 y 4, que están por encima de las dos metas. Y en cambio, el subcriterio 2, está por debajo de ambos valores. Como puede observarse a continuación en el gráfico 14:

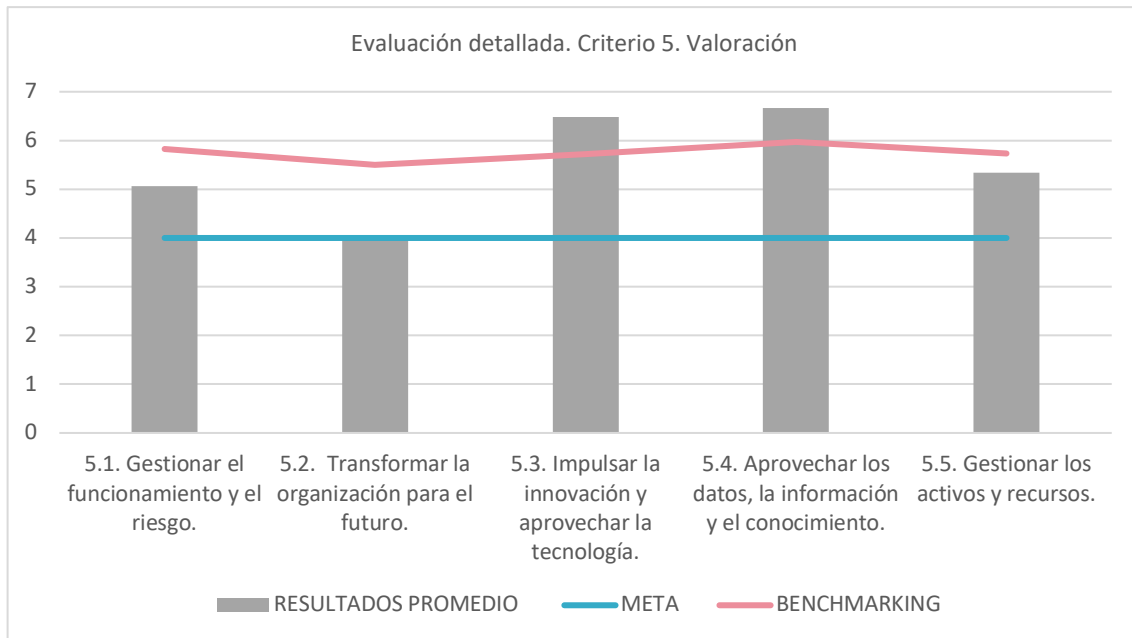


Gráfico 14. Resultado detallado del criterio 5 del resultado promedio, meta y benchmarking del cuestionario EFQM

Por otro lado, en el gráfico 15, el porcentaje de desconocimiento se ve incrementado en el subcriterio 2, que coincide con el que peor puntuación ha obtenido en general. Y por el resto, se presenta un porcentaje muy reducido de desconocimiento, lo que hace entender que los empleados están al tanto de dicha información.

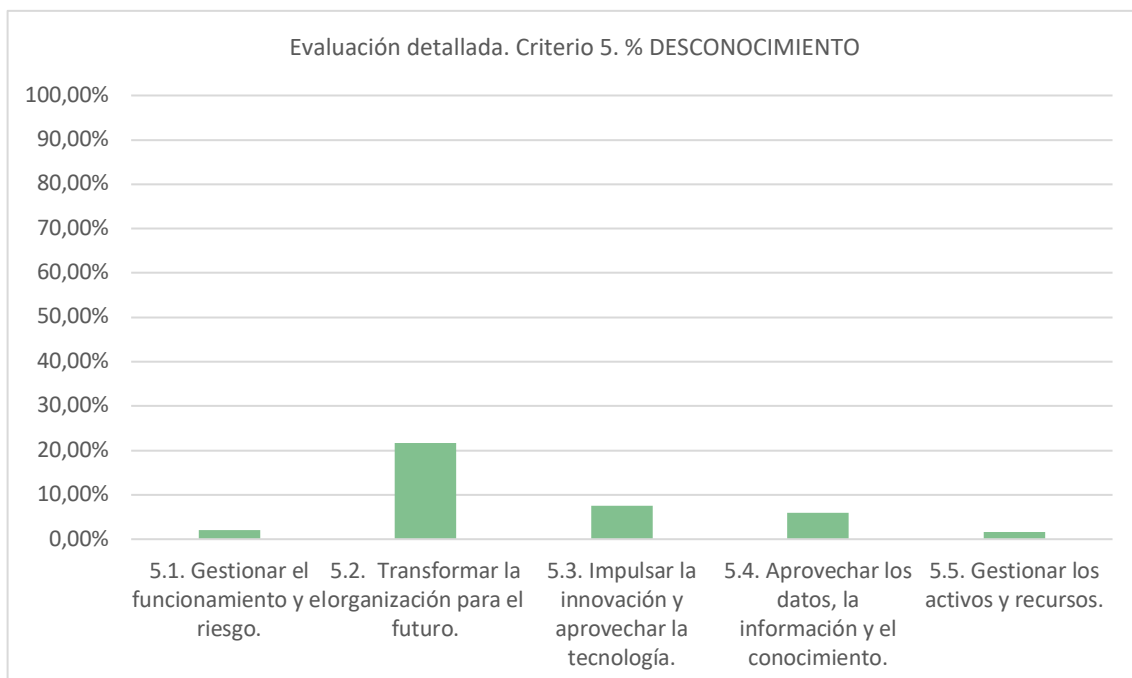


Gráfico 15. Resultado detallado del criterio 5 del porcentaje de desconocimiento del cuestionario EFQM

Por último, se obtienen los gráficos referentes al bloque 3, criterios 6 y 7. Estos son de los criterios que mejor valoración han obtenido

En lo que se refiere al criterio 6, en el gráfico 16 se puede observar todos los subcriterios están en unos niveles satisfactorios. Exceptuando dos de ellos, el subcriterio 6d y 6e, que están por debajo de la meta y del benchmarking.

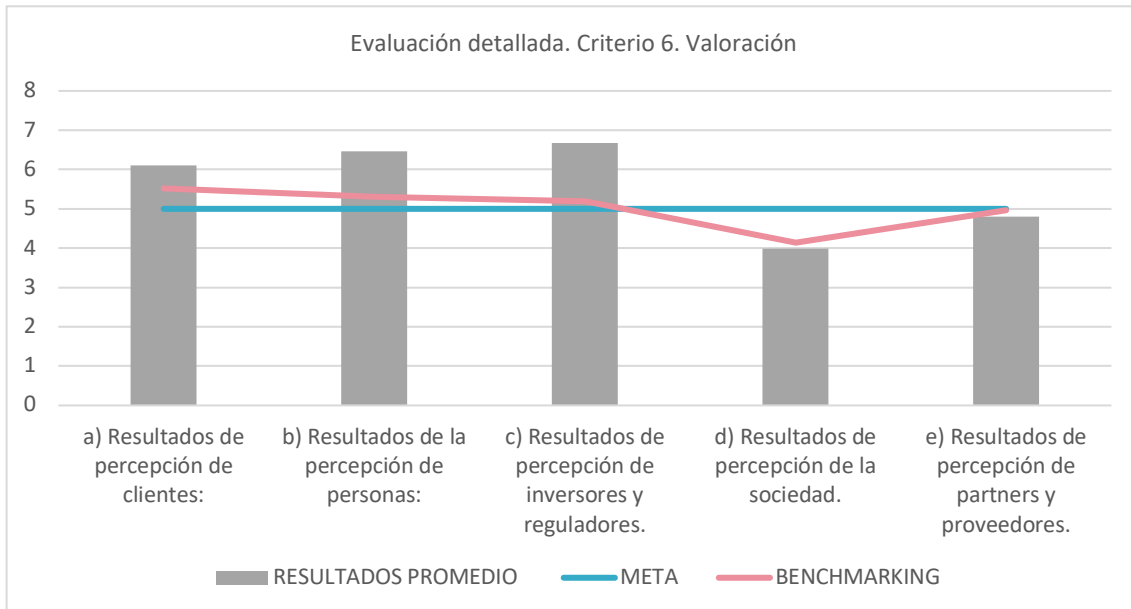


Gráfico 16. Resultado detallado del criterio 6 del resultado promedio, meta y benchmarking del cuestionario EFQM

Este resultado tan positivo, puede verse afectado negativamente también, ya que como se ve en el gráfico 17, el porcentaje de desconocimiento en algunos casos como en los subcriterios 6c y 6d, es muy elevado.

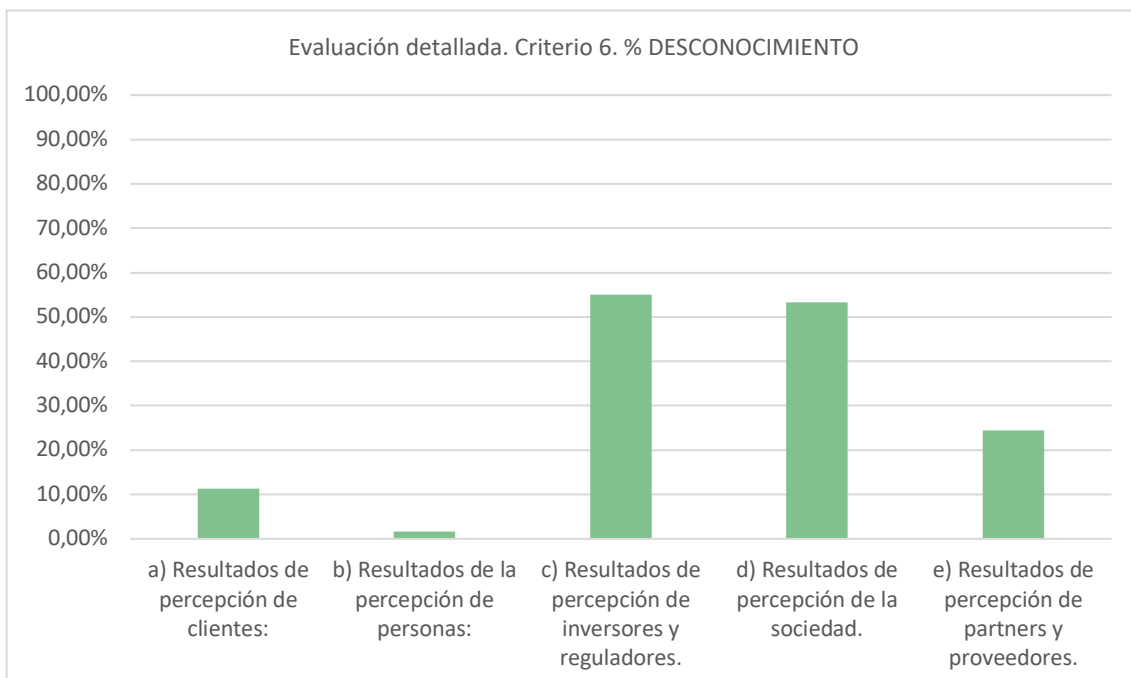


Gráfico 17. Resultado detallado del criterio 6 del porcentaje de desconocimiento del cuestionario EFQM

Para acabar, el criterio 7 dentro del bloque 3, los valores promedios están por encima de la meta y del benchmarking y eso hace que se convierta en el mejor criterio valorado, representado en el gráfico 18.

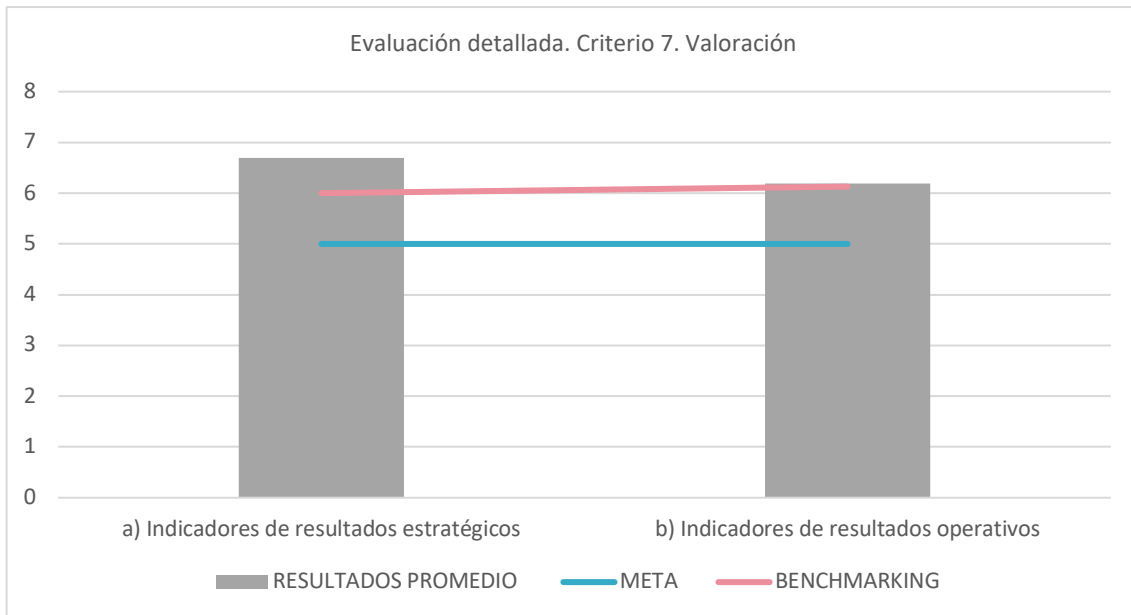


Gráfico 18. Resultado detallado del criterio 7 del resultado promedio, meta y benchmarking del cuestionario EFQM

Por último, en el gráfico 19 cabe destacar que el porcentaje de desconocimiento es muy reducido y por tanto hace entender que el valor obtenido es lo más real posible.

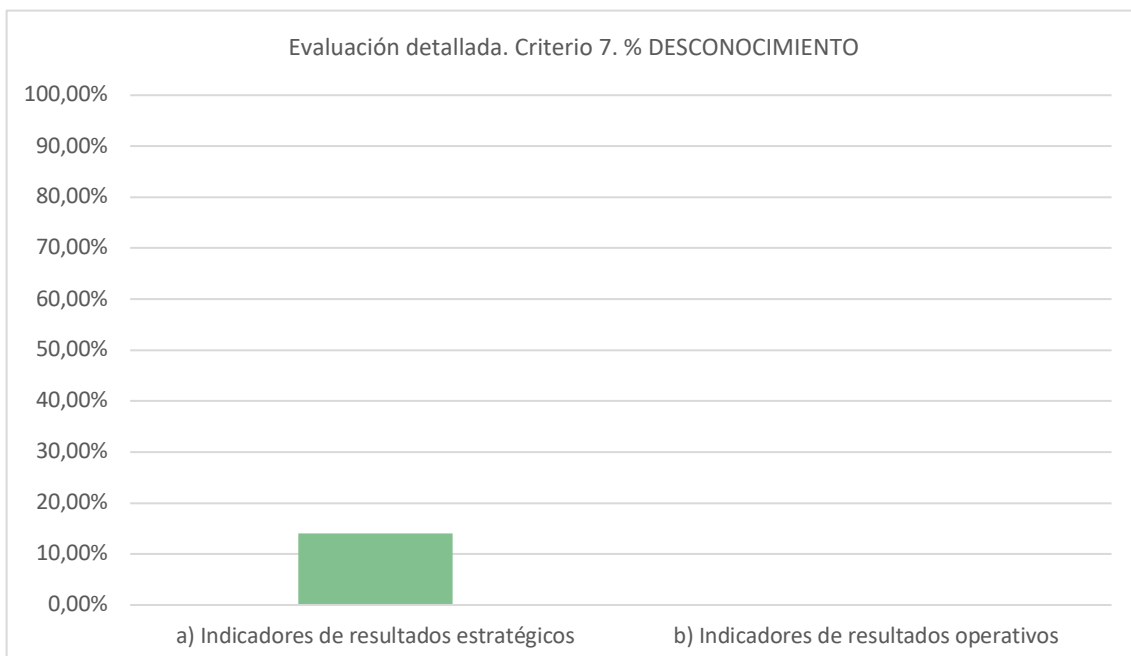


Gráfico 19. Resultado detallado del criterio 7 del porcentaje de desconocimiento del cuestionario EFQM

4.3. Resultados de ODS y pacto mundial y la económica circular

Por parte de la empresa, se solicitó que se hiciera también una valoración cuantitativa de qué recursos y capacidades invertían para lograr ser más eficaces y eficientes con un enfoque sostenible y colaborativo con el medio ambiente. Es decir, en qué grado estaban implicados con la igualdad social, protección de los recursos naturales y del planeta, acciones sostenibles, en definitiva, comprometidos con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas.

En la siguiente tabla número 11, se puede observar el valor promedio obtenido a partir de las respuestas de los trabajadores, así como el porcentaje de desconocimiento que tienen sobre cómo la empresa se implica con dicho objetivo.

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE		Promedio	% desconocimiento
ODS1	Objetivo 1: Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo.	1,83	40,00%
ODS2	Objetivo 2: Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible.	3,43	30,00%
ODS3	Objetivo 3: Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades.	3,00	10,00%
ODS4	Objetivo 4: Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.	2,44	15,00%
ODS5	Objetivo 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas.	2,50	0,00%
ODS6	Objetivo 6: Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos.	4,70	5,00%
ODS7	Objetivo 7: Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos.	5,00	20,00%
ODS8	Objetivo 8: Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos	4,80	10,00%
ODS9	Objetivo 9: Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.	3,38	20,00%
ODS10	Objetivo 10: Reducir la desigualdad en y entre los países.	5,15	5,00%
ODS11	Objetivo 11: Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.	3,80	28,00%
ODS12	Objetivo 12: Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.	2,88	20,00%
ODS13	Objetivo 13: Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.	3,50	20,00%
ODS14	Objetivo 14: Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible	1,71	40,00%
ODS15	Objetivo 15: Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar los bosques de forma sostenible, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y poner freno a la pérdida de la diversidad biológica.	2,30	40,00%
ODS16	Objetivo 16: Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.	1,75	20,00%
ODS17	Objetivo 17: Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible.	3,00	40,00%

Tabla 11. Objetivos de Desarrollo Sostenible valorados en un valor promedio y un porcentaje de desconocimiento.

Fuente: Elaboración Propia

La dirección de la empresa ha decidido que se tratará de un punto fuerte, si el valor promedio está por encima del 3, y de un punto débil si es inferior a 3. Por tanto, se puede decir que los puntos en los cuales la empresa debe implicarse más de cara al futuro serán en:

- **Objetivo 1 (ODS1):** Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo.
- **Objetivo 4 (ODS4):** Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.
- **Objetivo 5 (ODS5):** Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas.
- **Objetivo 12 (ODS12):** Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.
- **Objetivo 14 (ODS14):** Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible.
- **Objetivo 15 (ODS15):** Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar los bosques de forma sostenible, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y poner freno a la pérdida de la diversidad biológica.
- **Objetivo 16 (ODS16):** Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.

El restante, se consideran puntos fuertes, aunque nunca está de más seguir trabajando en ellos, esto puede observarse en el siguiente gráfico, con número 20.

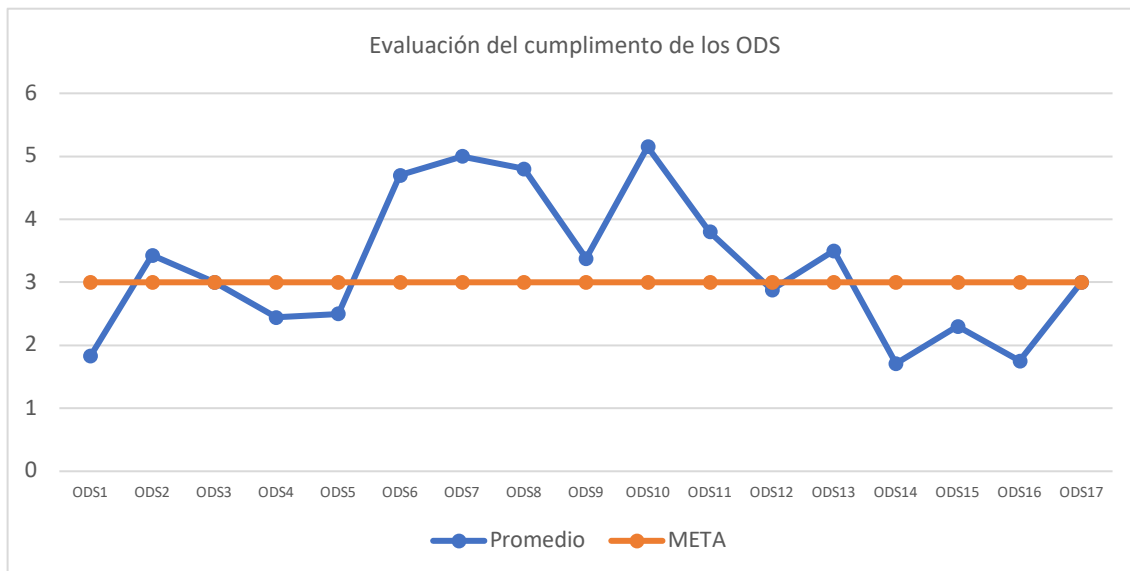


Gráfico 20. Valores promedios según Evaluación del cumplimiento de los ODS

Y, por otro lado, el porcentaje de desconocimiento vemos que es muy lineal, únicamente se despunta el OD1, pudiendo observarse en el gráfico 21.



Gráfico 21. Porcentaje de desconocimiento según Evaluación del cumplimiento de los ODS

Con el mismo objetivo de poder extraer más información y ayudar a la empresa a mejorar en todos sus puntos débiles. Se hizo un análisis también del compromiso que tenía con los Principio de Pacto Mundial (PM). En la tabla 12 se obtiene el valor promedio para cada principio, así como su desconocimiento.

PRINCIPIOS PACTO MUNDIAL		Promedio	% desconocimiento
PM1	La empresa apoya y respeta la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia.	4,70	0,00%
PM2	La empresa se asegura de que no se vulneren los Derechos Humanos en toda su organización.	5,10	5,00%
PM3	La empresa apoya la libertad de afiliación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.	3,00	30,00%
PM4	La empresa apoya la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.	5,20	0,00%
PM5	La empresa apoya la erradicación del trabajo infantil.	6,00	0,00%
PM6	La empresa apoya la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.	5,30	0,00%
PM7	La empresa mantiene un enfoque preventivo que favorece el medio ambiente.	2,80	20,00%
PM8	La empresa fomenta las iniciativas que promueven una mayor responsabilidad ambiental.	2,10	10,00%
PM9	La empresa favorece el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medioambiente.	2,90	10,00%
PM10	La empresa trabaja contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno.	5,85	5,00%

Tabla 12. Principios de Pacto Mundial valorados en un valor promedio y un porcentaje de desconocimiento. Fuente: Elaboración Propia

Siguiendo el mismo criterio que con los ODS, la dirección de la empresa considera punto fuerte todo aquel principio que se encuentra por encima del valor 3. Por tanto, los puntos débiles serán:

- **Principio 7:** La empresa mantiene un enfoque preventivo que favorece el medio ambiente.
- **Principio 8:** La empresa fomenta las iniciativas que promueven una mayor responsabilidad ambiental.
- **Principio 9:** La empresa favorece el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medioambiente.

El resto de los principios se consideran puntos fuertes según las respuestas de los empleados, pudiendo observar este resultado en el gráfico 22.

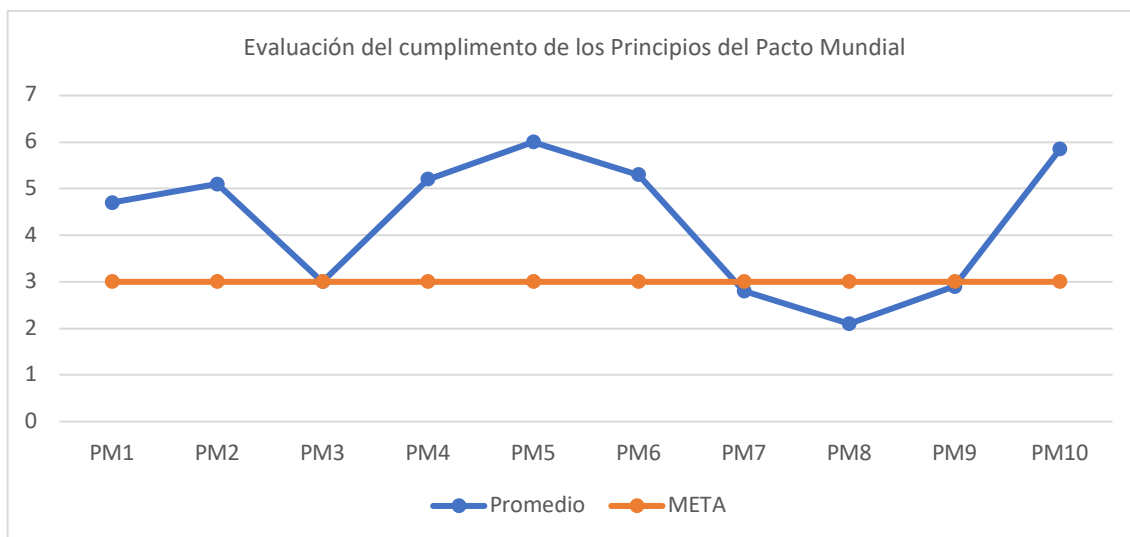


Gráfico 22. Valores promedios según Evaluación del cumplimiento de los Principios del Pacto Mundial

Y en cuanto a desconocimiento, como se puede observar en el gráfico de la derecha, es muy reducido en casi todos los principios, exceptuando el principio 10 y principio 3, que son los que más destacan.



Gráfico 23. Porcentaje de desconocimiento según Evaluación del cumplimiento de los Principios del Pacto Mundial

Por último, se hizo un análisis en cuanto a Principio de Economía Circular (EC), dando como resultados puntos débiles, aquellos que se encontraban por debajo del valor 3, representado todo ello en la tabla 13.

PRINCIPIOS ECONOMIA CIRCULAR (EC)		Promedio	% desconocimiento
EC1	La empresa preserva y mejora el capital natural controlando reservas finitas y equilibrando los flujos de recursos renovables	3,00	40,00%
EC2	Cuando se necesitan recursos, la empresa selecciona de forma sensata y elige tecnologías y procesos que utilizan recursos renovables o de mayor rendimiento, cuando es posible.	4,05	25,00%
EC3	La empresa mejora el capital natural alentando los flujos de nutrientes dentro del sistema y generando las condiciones para la regeneración, por ejemplo, del suelo.	2,50	40,00%
EC4	La empresa optimiza los rendimientos de los recursos distribuyendo productos, componentes y materias con su utilidad máxima.	3,40	20,00%
EC5	La empresa utiliza bucles internos más estrechos (por ejemplo, mantenimiento en lugar de reciclaje) cuando resulta posible, preservando así más energía implícita y otro valor.	2,20	20,00%
EC6	La empresa maximiza el número de ciclos consecutivos y el tiempo empleado en cada ciclo, aumentando la vida útil de los productos y optimizando la reutilización.	4,40	10,00%
EC7	La empresa promueve el consumo colaborativo.	2,15	40,00%
EC8	La empresa promueve que los nutrientes biológicos vuelvan a entrar en la biosfera de forma segura para que la descomposición resulte en materias más valiosas para un nuevo ciclo.	3,67	40,00%
EC9	La empresa promueve la eco eficacia de los sistemas detectando y eliminando del diseño los factores externos negativos.	3,33	40,00%
EC10	La empresa reduce los daños en sistemas y ámbitos como la alimentación, la movilidad, los centros de acogida, la educación, la sanidad y el ocio, y gestionar factores externos como el uso del suelo y la contaminación acústica, del aire y del agua o el vertido de sustancias tóxicas.	3,00	5,00%

Tabla 13. Principios de Economía Circular (EC) valorados en un valor promedio y un porcentaje de desconocimiento.

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar en la tabla, los puntos débiles son:

- **Principio 3:** La empresa mejora el capital natural alentando los flujos de nutrientes dentro del sistema y generando las condiciones para la regeneración, por ejemplo, del suelo.
- **Principio 5:** La empresa utiliza bucles internos más estrechos (por ejemplo, mantenimiento en lugar de reciclaje) cuando resulta posible, preservando así más energía implícita y otro valor.
- **Principio 7:** La empresa promueve el consumo colaborativo.

El restante se considera punto fuerte. Todo ello se puede observar en el siguiente gráfico 24.

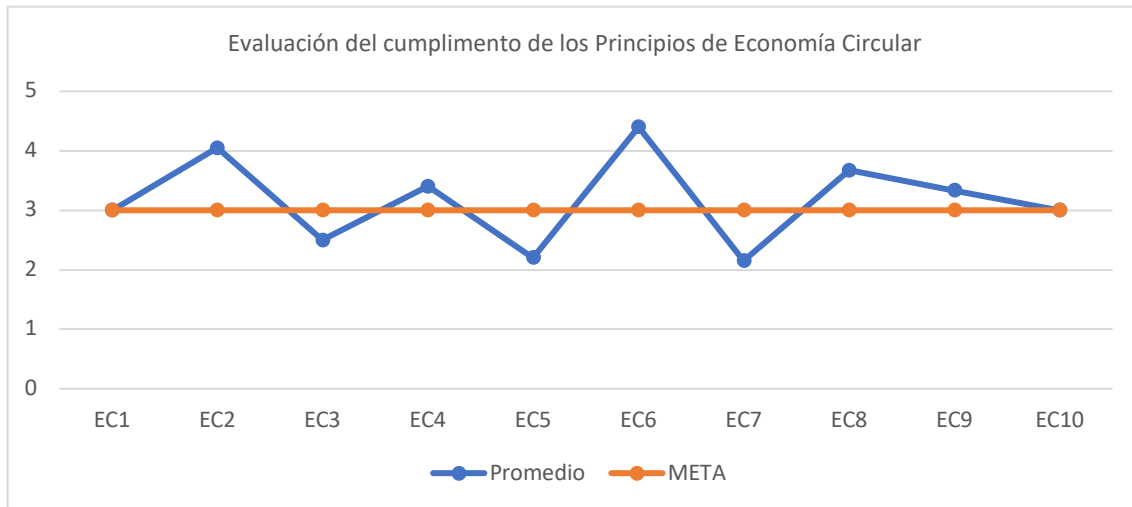


Gráfico 24. Valores promedios según Evaluación del cumplimiento de los Principios de Economía Circular

Y por último, en cuanto a porcentaje de desconocimiento en el gráfico 25, hay muchas más diferencias respecto a los ODS y PC, ya que en este caso se ve una gran diferencia de porcentaje unos principios respecto a otros. Además, el valor es mucho más elevado.

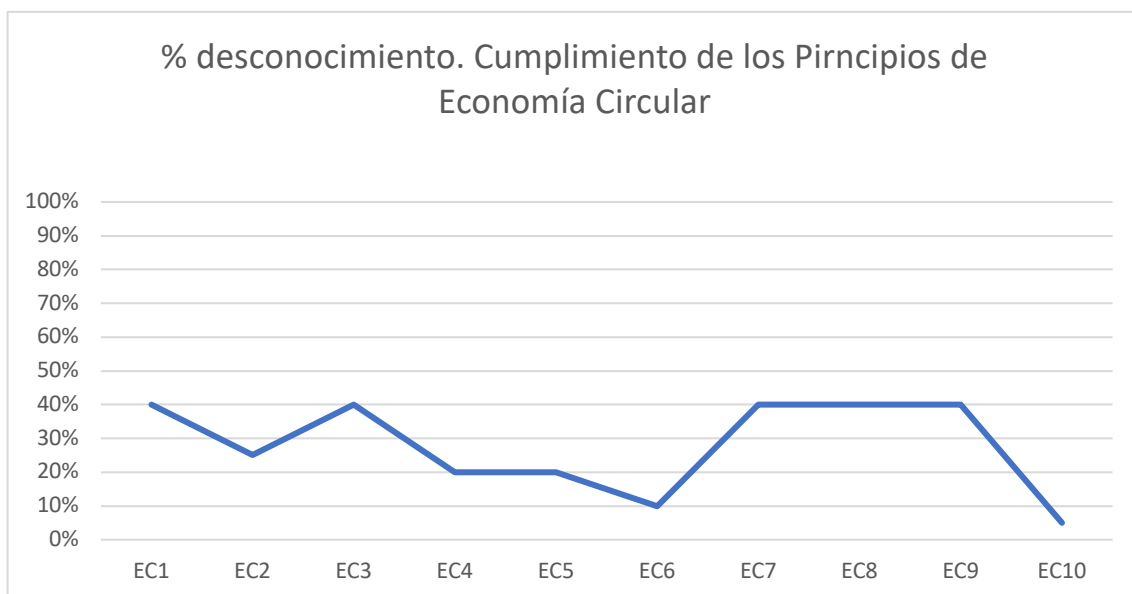


Gráfico 25. Porcentaje de desconocimiento según Evaluación del cumplimiento de los Principios de Economía Circular

5. ÁREAS DE MEJORA Y PUNTOS FUERTES

Como ya se ha comentado anteriormente, la empresa ha considerado que todos aquellos valores que no hayan alcanzado la meta son áreas de mejora, mientras que los que superen la meta y se acerquen al benchmarking son puntos fuertes. A continuación, se presentan las principales áreas de mejora y puntos fuertes del Modelo EFQM.

5.1. Análisis de las áreas de mejora

Se consideran áreas de mejora los siguientes criterios y subcriterios:

- CRITERIO 2. CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN Y EL LIDERAZGO
 - **Subcriterio 2.1. Dirigir la cultura de la organización y reforzar los valores.**
 - La dirección de la empresa no comprende y no orienta su cultura para alinearla con el propósito y no identifica cuándo hay necesidad de reajustarla.
 - La dirección de la empresa no refuerza sus valores, traduciéndolos en normas y conductas deseadas que se promueven, comunican y manifiestan.
 - La dirección de la empresa no transmite los comportamientos deseados en cuanto a ética, integridad y conciencia social, asegurando que sus personas incorporan estos comportamientos deseados a sus propias actuaciones.
 - La dirección de la empresa no manifiesta y no promueve la preocupación por el medioambiente y la escasez de recursos, alertando sobre la importancia de ser socialmente responsable con el entorno.
 - **Subcriterio 2.2. Crear las condiciones para hacer realidad el cambio.**
 - La dirección de la empresa no trabaja con sus grupos de interés clave para crear las condiciones en las que conseguir que los cambios con éxito sean la norma.
 - La dirección de la empresa no crea un ambiente en el que puedan desarrollarse actitudes de “no culpabilización” y un espacio donde experimentar, equivocarse y aprender de errores.
 - La dirección de la empresa no cultiva un espíritu de aprendizaje para hacer realidad su estrategia, estimulando la mejora continua y, a su vez, la transformación de la empresa.
 - La dirección de la empresa no establece el ritmo de cambio y demuestra mediante sus acciones, la necesidad, beneficios y consecuencias de cualquier cambio relacionado con su propósito, visión y estrategia.
 - La dirección de la empresa no aprende de las experiencias de cambio anteriores y define estrategias que permiten gestionar el cambio con éxito.

- **Subcriterio 2.4.** Unirse y comprometerse en torno a un propósito, visión y estrategia.
 - La dirección de la empresa no comunica eficazmente a sus grupos de interés clave su propósito, visión y estrategia, para obtener su confianza y compromiso, creando un ambiente abierto y de tranquilidad.
 - La dirección de la empresa no fomenta y aprecia un feedback sincero en todo lo relativo a su propósito, visión y estrategia.
 - La dirección de la empresa no transmite a sus grupos de interés clave, el impacto y relevancia de sus contribuciones específicas al propósito, visión y estrategia, explicándoles la importancia de obtener y mantener alineados con el propósito, visión y estrategia.
 - La dirección de la empresa no reconoce, celebra y comparte con sus grupos de interés clave cada éxito alcanzado, para ayudar a reforzar las conductas deseadas.

Se considera área de mejora aquellos subcriterios los cuales, superan la meta, pero están muy por debajo del valor del Benchmarking, por tanto:

- CRITERIO 3. IMPLICAR A LOS GRUPOS DE INTERÉS
 - **Subcriterio 3.1.** Clientes. Construir relaciones sostenibles.
 - No se han identificado y clasificado a los clientes en base a criterios definidos, por ejemplo: características sociales, diferencias en necesidades y expectativas, comportamientos de usuario o comprador, etc.
 - No se mantiene relación con los clientes durante todas las etapas de creación de valor sostenible, incluso en aquellas fases en las que no hay creación de valor en uso.
 - No se comprenden las necesidades de comunicación y contacto directo de los diferentes segmentos de clientes.
 - No se han establecido canales de comunicación que facilitan a los clientes interactuar con la organización y proporcionar feedback sobre la experiencia de cliente, al tiempo que ayudan a que la organización pueda reaccionar de forma ágil y adecuada.
 - **Subcriterio 3.4.** Sociedad. Contribuir al desarrollo, bienestar y prosperidad.
 - La Dirección de la empresa no utiliza su propósito, visión y estrategia para comprender y enfocar de manera clara su contribución a su comunidad.
 - Desde la empresa no se establece, desarrolla y mantiene una relación con los grupos de interés clave de su comunidad, encaminada al beneficio mutuo de la empresa y su comunidad.

- No se utiliza canales de comunicación que facilitan a su comunidad interactuar con la organización y proporcionar feedback sobre sus experiencias, así como que ayudan a que la organización reaccione de forma ágil y adecuada.
 - La gestión de la empresa no es transparente y desde su Dirección se rinde cuentas a este grupo de interés clave (la sociedad), estableciendo y manteniendo un alto nivel de confianza.
- **Subcriterio 3.5.** Partners y proveedores. Construir relaciones y asegurar su compromiso para crear valor sostenible.
- No se han segmentado a los partners y proveedores clave de la empresa, de acuerdo con su propósito, visión y estrategia.
 - La Dirección de la empresa no se asegura de que sus partners y proveedores clave actúen alineados con su estrategia.
 - La Dirección de la empresa no se asegura de que la relación con partners y proveedores se establece en base a la transparencia, integridad y responsabilidad mutuas y se mejora.
 - No se ha establecido una relación de confianza con partners y proveedores clave con el objetivo de crear valor sostenible.
 - No se trabaja, proactivamente, con los partners y proveedores clave, para apalancarse en la cultura y el entendimiento de ambas partes con el fin de alcanzar un beneficio mutuo.
- CRITERIO 4. CREAR VALOR SOSTENIBLE.
- **Subcriterio 4.4.** Diseñar e implantar la experiencia global.
- No se utiliza la percepción, entendimiento y el conocimiento de los grupos de interés clave para definir la experiencia global de relación con la propia empresa.
 - No se ha planificado e implantado la sistemática que permite establecer un seguimiento consistente, continuo y eficaz de las diferentes fases de la creación de valor, incorporando mediciones relevantes de los puntos de contacto adecuados.
 - No se aprovechan todas las oportunidades de personalizar la experiencia global para cada grupo de interés clave, así como los productos, servicios y soluciones que la empresa ofrece.
 - La empresa no se asegura de que su personal dispone de los recursos, competencias y poder de decisión necesarios para maximizar la experiencia global de sus grupos de interés clave.
 - No se han diseñado e implantado y se utilizan en los momentos oportunos sistemas de feedback que permiten a la empresa mejorar las distintas etapas de creación de valor de sus productos, servicios y soluciones.

- CRITERIO 5. GESTIONAR EL FUNCIONAMIENTO Y LA TRANSFORMACIÓN.
 - **Subcriterio 5.2.** Transformar la organización para el futuro.
 - No se identifican las necesidades de cambio y transformación teniendo en cuenta su propósito, estrategia, objetivos de creación de valor sostenible y resultados, así como examina su ecosistema para prever los principales retos y oportunidades del futuro.
 - La Dirección de la empresa no adapta su estrategia y su modelo de negocio actual, para satisfacer necesidades futuras, e implanta nuevos modelos de negocio basados en los retos y oportunidades previstos para el futuro.
 - No se ha construido una estructura organizativa en la empresa que permite alcanzar su propositivo, visión y estrategia.
 - No se ha construido una estructura organizativa en la empresa que tiene en cuenta enfoques innovadores para adaptarla, basándose en los principales retos y oportunidades previstos para el futuro.
 - No se han planificado e implantado y se utilizan metodologías de trabajo ágiles, al tiempo que proporcionan la estabilidad necesaria para gestionar las operaciones actuales de la empresa.
 - No se rediseña, cuando es necesario, la creación de valor y otros procesos organizativos de la empresa, basándose en las necesidades operativas y de futuro.

- CRITERIO 6. PERCEPCIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS.
 - **Subcriterio 6.d.** Resultados de percepción de la sociedad.
 - No se utilizan indicadores que miden la percepción de la sociedad en lo referente a la capacidad de la empresa para satisfacer las expectativas de su comunidad.
 - No se utilizan indicadores que miden la percepción de la sociedad en lo referente al impacto que la gobernanza de la empresa y su nivel de transparencia y comportamiento ético tienen sobre la comunidad.
 - No se utilizan indicadores que miden la percepción de la sociedad en lo referente al impacto que las operaciones de la empresa tienen sobre la comunidad.
 - No se utilizan indicadores que miden la percepción de la sociedad en lo referente a la sostenibilidad de las contribuciones de la empresa a la comunidad por sus prácticas económicas, sociales y ambientales.
 - No se utilizan indicadores que miden la percepción de la sociedad en lo referente al compromiso de la empresa para avanzar hacia la economía circular.
 - No se utilizan indicadores que miden la percepción de la sociedad en lo referente al compromiso y logros de la empresa en reducir la desigualdad, en incrementar la diversidad e incluso y en alcanzar el equilibrio de género.

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

- No se utilizan indicadores que miden la percepción de los partners y proveedores de la empresa con respecto a su experiencia en el trabajo con la empresa.
- No se utilizan indicadores que miden la percepción de los partners y proveedores de la empresa con respecto al compromiso y los logros de la empresa en cuanto a creación y el trabajo para el beneficio mutuo.
- No se utilizan indicadores que miden la percepción de los partners y proveedores de la empresa con respecto al grado de implantación de nuevas tecnologías y cambios en la empresa.
- No se utilizan indicadores que miden la percepción de los partners y proveedores de la empresa con respecto al compromiso social de la empresa.
- No se utilizan indicadores que miden la percepción de los partners y proveedores de la empresa con respecto al compromiso y logros alcanzados por la empresa en el avance hacia la economía circular.
- No se utilizan indicadores que miden la percepción de los partners y proveedores de la empresa con respecto a la contribución de la empresa con la gestión y mejora del rendimiento de los partners y proveedores clave.
- No se utilizan indicadores que miden la percepción de los partners y proveedores de la empresa con respecto a la comunicación y gestión de las relaciones con la empresa.
- No se utilizan indicadores que miden la percepción de los partners y proveedores de la empresa con respecto a la estructura de gobierno, transparencia y ética de la empresa y sus prácticas.
- No se utilizan indicadores que miden la percepción de los partners y proveedores de la empresa con respecto a la sostenibilidad de la relación mutua.

5.2. Análisis de los puntos fuertes

Se consideran puntos fuertes los siguientes criterios y subcriterios.

- CRITERIO 1. PROPÓSITO, VISIÓN Y ESTRATEGIA.
 - **Subcriterio 1.1.** Definir el propósito y la visión.
 - La dirección de la empresa comprende la importancia de que su propósito sea reconocido como beneficioso para su ecosistema.
 - La dirección de la empresa define un propósito que proporciona inspiración, resaltando la importancia y el valor de su actividad y que resulta atractivo a todos sus grupos de interés.
 - La dirección de la empresa utiliza su propósito para crear una visión que motive a todos sus grupos de interés.
 - La dirección de la empresa implica a sus grupos de interés, en definir, en dar forma y en comunicar su propósito y visión. La dirección de la empresa identifica las áreas en las que debe alcanzar resultados sobresalientes, de manera sostenida, para conseguir su visión.
 - **Subcriterio 1.2.** Identificar y entender las necesidades de los grupos de interés.
 - La dirección de la empresa identifica los grupos de interés de su ecosistema.
 - La dirección de la empresa da prioridad a los grupos de interés que considera clave que son los que potencialmente pueden facilitar o impedir el logro de su propósito, visión y estrategia.
 - La dirección de la empresa comprende cómo su propósito y visión afectan a estos grupos de interés.
 - La dirección de la empresa identifica las necesidades y expectativas de sus grupos de interés clave teniendo en cuenta su propósito y visión.
 - La dirección de la empresa analiza los comportamientos y relaciones de sus grupos de interés clave, y cómo pueden afectarle.
 - La dirección de la empresa examina y comprende las estrategias de sus grupos de interés clave.
 - La dirección de la empresa evalúa cómo pueden afectar las estrategias de sus grupos de interés clave a su propósito, visión y modelo de negocio, y actúa en consecuencia.

- **Subcriterio 1.3.** Comprender el ecosistema, las capacidades propias y los principales retos.
 - La dirección de la empresa examina y comprende su ecosistema, incluidas las megatendencias (un conjunto de aspectos de la sociedad y del entorno que se dirigen inexorablemente hacia una dirección, transformando los comportamientos, los valores y los hábitos de consumo, cuyo impacto es global y de largo plazo), y las consecuencias en él de los objetivos de desarrollo sostenible.
 - La dirección de la empresa analiza diferentes escenarios y reacciona adecuadamente a cualquier impacto que puedan tener sobre su propósito, visión, estrategia y resultados.
 - La dirección de la empresa conoce el potencial de sus capacidades actuales.
 - La dirección de la empresa desarrolla sistemas para optimizar el impacto sobre su propósito, visión, estrategia y resultados.
 - La dirección de la empresa investiga y entiende las dinámicas del mercado, actuales y futuras, y el impacto que pueden tener sobre su propósito, visión y estrategia, desarrollando respuestas adecuadas a las mismas.

- **Subcriterio 1.4.** Desarrollar la estrategia.
 - La dirección de la empresa desarrolla la estrategia y un conjunto de prioridades estratégicas relacionadas que abordan los principales retos identificados, asegurándose de que se desarrollan y llevan a cabo acciones, cuando sea necesario, para marcar el ritmo de su ecosistema.
 - La dirección de la empresa traduce la estrategia y las prioridades estratégicas en objetivos de rendimiento e iniciativas de transformación.
 - La dirección de la empresa implica a sus grupos de interés clave en la definición de la estrategia para favorecer su compromiso, despliegue y comunicación.
 - La dirección de la empresa desarrolla modelos de negocio que se ajustan a su propósito, visión y estrategia.
 - La dirección de la empresa actualiza y adapta las prioridades estratégicas para reflejar las tendencias del mercado, de las redes sociales, el aprendizaje interno y la información procedente de los grupos de interés claves.

- **Subcriterio 1.5.** Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno.
 - La dirección de la empresa diseña e implanta un sistema de gestión (del funcionamiento y del rendimiento) y de gobierno, alineando con sus aspiraciones y que responde a su estrategia, a su evolución en el ecosistema, a sus propias capacidades y a los principales desafíos.
 - La dirección de la empresa establece un sistema de gobierno corporativo que permita a los grupos de interés clave, contribuir a la estrategia y a la toma de decisiones.

- La dirección de la empresa define e implanta un calendario de revisión del sistema de gobierno, que se adapta a la velocidad de los cambios en el ecosistema y que facilita el seguimiento de la implantación de la estrategia y orienta el funcionamiento y las prioridades de transformación.
 - La dirección de la empresa se asegura de que la gestión del funcionamiento y de la transformación y los sistemas de reporte estén contruidos de acuerdo con la forma de trabajar de la organización, para facilitar la información puntual y la transparencia con los grupos de interés clave.
 - La dirección de la empresa se asegura de cumplir con los principales requerimientos gubernamentales, legales y regulatorios.
- CRITERIO 2. CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN Y EL LIDERAZGO
- **Subcriterio 2.3.** Estimular la creatividad y la innovación.
 - La dirección de la empresa entiende la importancia y los beneficios de focalizarse en la creatividad, la innovación y el pensamiento disruptivo para alcanzar su propósito, visión y estrategia.
 - La dirección de la empresa establece metas y objetivos ambiciosos que estimulan la creatividad, la innovación y el pensamiento disruptivo.
 - La dirección de la empresa promueve una cultura en la que se fomenta la creatividad, la innovación y el pensamiento disruptivo y, cuando se produce un fallo, su causa se identifica rápidamente y se comparte para evitar que el mismo error se repita.
 - La dirección de la empresa desarrolla la cultura y el conocimiento práctico que facilitan la puesta en marcha de los diferentes tipos de mejora utilizando para ello las herramientas y técnicas necesarias.
 - La dirección de la empresa, en el nivel correspondiente, participa en redes de aprendizaje y colaboración para identificar oportunidades de creatividad, innovación y pensamiento disruptivo.
 - La dirección de la empresa busca oportunidades de benchmarking externo para estar al día de las últimas tendencias y oportunidades de innovación.
- CRITERIO 3. IMPLICAR A LOS GRUPOS DE INTERÉS
- **Subcriterio 3.2.** Personas. Atraer, implicar, desarrollar y retener el talento.
 - Se ha desarrolla una estrategia y planes para la gestión de las personas que apoyan la estrategia global y los planes de la organización.
 - La empresa se adapta a los cambios en las necesidades y expectativas de sus empleados actuales y futuros, teniendo en cuenta, por ejemplo, el cambio en sus expectativas sobre la cultura y el liderazgo, la paridad y el equilibrio de género, la diversidad e inclusión, o el entorno de trabajo deseado.

- Desde la empresa se facilita que las personas de su organización comprendan la necesidad de cambiar e identifiquen oportunidades para desarrollar su conocimiento y capacidades, teniendo en cuenta su propósito, visión y estrategia.
 - Desde la empresa, se empodera a las personas de su organización para que comuniquen y compartan eficazmente sus experiencias y aprendizajes con otros integrantes del ecosistema.
 - Se ha creado un entorno en el que las personas de la organización pueden prosperar y en el que se favorece su bienestar.
 - La Dirección de la empresa dirige de forma proactiva, recompensa, reconoce y cuida a las personas de la organización.
- **Subcriterio 3.3.** Inversores y reguladores. Asegurar y mantener su apoyo continuo.
- Se han identificado a los inversores y reguladores clave que poseen un interés financiero, legal y administrativo en la empresa, y comprende sus necesidades y expectativas.
 - La Dirección de la empresa se implica con sus inversores y reguladores clave en sus objetivos de mejora y transformación y en la definición de su estrategia global.
 - La Dirección de la empresa se asegura de que las relaciones con sus inversores y reguladores clave sean mutuamente beneficiosas.
 - La gestión de la empresa es transparente y desde su Dirección se rinde cuentas a los inversores y reguladores, estableciendo y manteniendo un alto nivel de confianza en todo momento.
- CRITERIO 4. CREAR VALOR SOSTENIBLE.
- **Subcriterio 4.1.** Diseñar el valor y cómo se crea.
- La empresa es capaz de identificar lo que le diferencia de otros, incluyendo a la competencia cuando sea relevante, y lo convierte en la parte esencial del valor que crea.
 - La Dirección de la empresa y el personal responsable se implica con sus grupos de interés clave en el proceso de desarrollo para co-crear y maximizar el valor.
 - Se ha desarrollado un catálogo de productos, servicios y soluciones alineado con el propósito de la empresa y con las necesidades y expectativas, actuales y futuras, de su público objetivo, existente y potencial.
 - Se ha diseñado la propuesta de valor y los sistemas para crearla, reflejando en el ciclo de vida de los productos, servicios y soluciones, de manera responsable, el impacto en la salud, seguridad pública y medioambiente.

- Se utilizan herramientas cuantitativas y cualitativas de investigación de mercado, encuestas a clientes y otros sistemas de obtener información y percepciones del entorno, para desarrollar y mejorar la propuesta de valor y las etapas de creación de valor.
- **Subcriterio 4.2.** Comunica y vende la propuesta de valor.
- Se comunica lo que diferencia a la empresa de otros y su propuesta de valor con mensajes atractivos para sus clientes, actuales y potenciales, y otro posible público objetivo.
 - Se aprovecha, de forma responsable, las redes de contacto e influencias de la empresa y su personal, en el mundo físico y digital, para potenciar una imagen positiva de la empresa, de lo que le diferencia de otros y de la propuesta de valor.
 - Se han planificado e implantado estrategias y sistemas específicamente destinados a vender lo que le diferencia a la empresa de otros y su propuesta de valor, así como sus productos, servicios y soluciones, a su público objetivo.
 - Se facilita la relación con el público objetivo de la empresa, ofreciéndole su apoyo, tanto antes como después de la relación comercial, favoreciendo, así la venta con éxito de la propuesta de valor.
- **Subcriterio 4.3.** Elaborar y entregar la propuesta de valor.
- Están planificados e implantados sistemas eficaces y eficientes para crear el valor, asegurándose de que el valor creado está alineado con el propósito de la empresa.
 - La empresa y sus diferentes áreas/departamentos/facultades entregan la propuesta de valor (productos, servicios y soluciones), según lo prometido, satisfaciendo o superando las expectativas de su público objetivo.
 - La empresa y sus diferentes áreas/departamentos/facultades entrega sus productos, servicios y soluciones minimizando el impacto negativo en la sociedad y el medioambiente.
 - Se aconseja al público objetivo de la empresa sobre el uso responsable de sus productos, servicio y soluciones.

- CRITERIO 5. GESTIONAR EL FUNCIONAMIENTO Y LA TRANSFORMACIÓN.
 - **Subcriterio 5.1.** Gestionar el funcionamiento y el riesgo.
 - Se ha planificado e implantado un sistema de gestión para asegurar una vinculación coherente entre propósito, visión, estrategia y los objetivos de creación de valor sostenible de la empresa y resultados.
 - Se utiliza el sistema de gestión de la empresa para promover mejoras fundamentadas (basadas en hechos), eficaces y con resultados en los productos, servicios y soluciones.
 - Se gestionan proyectos y se mejoran los procesos utilizando información del sistema de gestión de la empresa.
 - Se identifican riesgos y se evalúa su impacto potencial en las prioridades estratégicas de la empresa, su funcionamiento, los resultados deseados y las posibles oportunidades.
 - Se han planificado e implantado planes para gestionar el riesgo desde diferentes perspectivas: cultural, estratégica, operativa, financiera, legal, normativa, social o tecnológica (incluyendo los riesgos de las tecnologías de la información y los desafíos de la ciberseguridad).

 - **Subcriterio 5.3.** Impulsar la innovación y aprovechar la tecnología.
 - El personal de la empresa tiene las capacidades, recursos y herramientas necesarias (proporcionadas por la misma empresa) para desarrollar y mantener la creatividad, la innovación y el pensamiento disruptivo.
 - Desde la empresa se aprovecha las innovaciones para el apoyo para la mejora en su actividad actual y su transformación en el futuro.
 - En la empresa se evalúa y explota el potencial de las nuevas tecnologías para apoyar la creación de valor, las mejoras en su infraestructura y la capacidad de respuesta y flexibilidad de sus procesos y proyectos.
 - Se introducen desarrollos relevantes en tecnologías existentes y emergentes, basándose en los principios de la economía circular, para maximizar el beneficio tanto para los grupos de interés como para la propia empresa.

 - **Subcriterio 5.4.** Aprovechar los datos, la información y el conocimiento.
 - La Dirección de la empresa identifica los datos que necesita para apoyar sus planes de transformación y gestionar los productos, servicios y soluciones que ofrece actualmente y conseguir la información esencial que le pueda faltar.
 - En los niveles pertinentes de la empresa, se utilizan herramientas y metodologías analíticas avanzadas de gestión de datos, incluyendo modelos predictivos, para extraer valor de los datos, obtener información útil y tomar decisiones fundamentadas.

- En los niveles pertinentes de la empresa se convierten los datos en información y conocimiento para generar ideas e innovaciones con el fin de desarrollar productos, servicios y soluciones, que contribuyan a la creación de valor sostenible, con la posibilidad de desarrollarlos conjuntamente.
 - Se garantiza desde la empresa que los datos, información y conocimiento se tratan y utilizan de manera ética, respetando las necesidades y derechos de quienes los proporcionan.
 - Desde la empresa se asegura, protege y maximiza el conocimiento único que posee (por ejemplo, la propiedad intelectual).
- **Subcriterio 5.5. Gestionar los activos y recursos.**
- Se utilizan recursos financieros de manera equilibrada y sostenible para garantizar el éxito actual y la inversión futura de la empresa.
 - Se identifica y gestiona de manera responsable los activos financieros (liquidez, capital e inversiones) que son vitales para la estrategia, el funcionamiento y las necesidades de transformación de la empresa.
 - Se identifica y gestiona de manera responsable los activos tangibles (infraestructura comercial, como, por ejemplo: cadena logística, bienes inmobiliarios, tecnología y maquinaria) que son vitales para la estrategia, el funcionamiento y las necesidades de transformación de la empresa.
 - Se identifica y gestiona de manera responsable los activos intangibles (datos, propiedad de la organización, tecnologías y software desarrollados por la propia organización, marca, fondo de comercio, etc.) que son vitales para la estrategia, el funcionamiento y las necesidades de transformación de la empresa.
 - Se identifica e incorporan metodologías y métodos coherentes e innovadores para lograr el máximo aprovechamiento de los activos recursos de la empresa que impulsan los objetivos de funcionamiento y transformación, tanto a corto como a largo plazo, de acuerdo con las necesidades cambiantes de la propia empresa y el mercado.
 - Se determinan los activos y recursos que ya no necesita la empresa (para su actividad actual o futura) y se desechan de manera responsable, basándose en los principios de la economía circular.

- CRITERIO 6. PERCEPCIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS.
 - **Subcriterio 6.a.** Resultados de percepción de clientes.
 - Se utilizan indicadores que miden la experiencia general de los clientes en su trato con la empresa.
 - Se utilizan indicadores que miden la percepción de los clientes con la cultura de la empresa, su actitud y el nivel de compromiso de su personal.
 - Se utilizan indicadores que miden la percepción de los clientes con la marca y reputación de la empresa, incluyendo su impacto social y ambiental.
 - Se utilizan indicadores que miden la percepción de los clientes con los productos, servicios y soluciones ofertados por la empresa.
 - Se utilizan indicadores que miden la percepción de los clientes con el uso de la innovación que se hace desde la empresa para mejorar sus productos, servicios y soluciones.
 - Se utilizan indicadores que miden la percepción de los clientes con uso de la tecnología por la empresa y su personal, para aportar valor sostenible.
 - Se utilizan indicadores que miden la percepción de los clientes con entrega y servicio postventa.
 - Se utilizan indicadores que miden la percepción de los clientes con la eficacia y eficiencia de los canales de comunicación utilizados.
 - **Subcriterio 6.b.** Resultados de la percepción de personas.
 - Se utilizan indicadores que miden la percepción del personal de la empresa con la cultura, valores, normas, etc. de la empresa.
 - Se utilizan indicadores que miden la percepción del personal de la empresa en relación con su experiencia trabajando en la propia empresa, incluyendo cómo se gestiona el cambio.
 - Se utilizan indicadores que miden la percepción del personal de la empresa con el compromiso y los logros de la propia empresa en cuanto a paridad y equilibrio de género, diversidad e inclusión.
 - Se utilizan indicadores que miden la percepción del personal de la empresa en cuanto a la forma en que la propia empresa se está adaptando a futuros modelos de trabajo.
 - Se utilizan indicadores que miden la percepción del personal de la empresa en cuanto al apoyo que recibe de la propia empresa en lo referente a la conciliación entre el trabajo y la vida familiar.
 - Se utilizan indicadores que miden la percepción del personal de la empresa en cuanto al apoyo que recibe de la propia empresa en lo referente a su empoderamiento, reconocimiento y desarrollo profesional.
 - Se utilizan indicadores que miden la percepción del personal de la empresa en lo referente al ambiente de trabajo, la remuneración y los beneficios.

- Se utilizan indicadores que miden la percepción del personal de la empresa en lo referente a la gestión y mejora de su desempeño en el puesto de trabajo.
 - Se utilizan indicadores que miden la percepción del personal de la empresa en lo referente a la reputación de la propia empresa, incluyendo su papel de líder en su ecosistema.
 - Se utilizan indicadores que miden la percepción del personal de la empresa en lo referente a los procesos de comunicación interna.
 - Se utilizan indicadores que miden la percepción del personal de la empresa en lo referente a los mecanismos de atracción y retención del talento.
 - Se utilizan indicadores que miden la percepción del personal de la empresa en lo referente a cómo se ejecuta la estrategia de la propia empresa, la contribución de las personas a dicha ejecución y su grado de confianza en el futuro de la empresa.
- **Subcriterio 6.c. Resultados de percepción de inversores y reguladores.**
- Se utilizan indicadores que miden la percepción de los inversores y reguladores de la empresa en lo referente a su gestión financiera, seguridad y sostenibilidad.
 - Se utilizan indicadores que miden la percepción de los inversores y reguladores de la empresa en lo referente a su estructura de gobierno, transparencia, responsabilidad y comportamiento ético.
 - Se utilizan indicadores que miden la percepción de los inversores y reguladores de la empresa en lo referente a la responsabilidad social y ambiental de la empresa.
 - Se utilizan indicadores que miden la percepción de los inversores y reguladores de la empresa en lo referente a su gestión de riesgos y el cumplimiento normativo.
 - Se utilizan indicadores que miden la percepción de los inversores y reguladores de la empresa en lo referente a la marca y reputación de la propia empresa.
 - Se utilizan indicadores que miden la percepción de los inversores y reguladores de la empresa en lo referente a los productos, servicios y soluciones ofertados y a la aplicación de la innovación en los procesos, productos, servicios y soluciones.
 - Se utilizan indicadores que miden la percepción de los inversores y reguladores de la empresa en lo referente a su capacidad de anticiparse al futuro y detectar megatendencias y afrontarlas con éxito.
 - Se utilizan indicadores que miden la percepción de los inversores y reguladores de la empresa en lo referente a su experiencia general en el trato con la empresa.

- CRITERIO 7. RESULTADOS ESTRATÉGICOS Y OPERATIVOS.
 - **Subcriterio 7.a.** Indicadores de resultados estratégicos.
 - Se utilizan indicadores de carácter estratégico para medir los objetivos estratégicos de la empresa.
 - Se utilizan indicadores de carácter estratégico que miden los logros alcanzados en la empresa en la consecución de su propósito.
 - Se utilizan indicadores de carácter estratégico que miden el rendimiento financiero de la empresa.
 - Se utilizan indicadores de carácter estratégico que miden el cumplimiento de las expectativas de los grupos de interés clave de la empresa.
 - Se utilizan indicadores de carácter estratégico que miden los logros alcanzados en la empresa en la creación de valor sostenible.
 - **Subcriterio 7.b.** Indicadores de resultados operativos.
 - Se utilizan indicadores de carácter operativo que permiten predecir el rendimiento financiero de la empresa.
 - Se utilizan indicadores de carácter operativo que permiten predecir el rendimiento no financiero de la empresa.
 - Se utilizan los indicadores de carácter operativo que permiten predecir el rendimiento futuro de la empresa con un determinado grado de certeza.
 - Se utilizan indicadores de carácter operativo que permiten predecir el cumplimiento de las expectativas de los grupos de interés clave de la empresa.
 - Se utilizan indicadores de carácter operativo que miden los resultados de la gestión del funcionamiento de la empresa.
 - Se utilizan indicadores de carácter operativo que miden los resultados de la transformación de la empresa.

6. PROGRAMA DE MEJORA E INNOVACIÓN

En la última fase del presente trabajo, se ha definido un programa de mejora a partir de todos los puntos fuertes y áreas de mejora identificados en la fase 4.

A partir de los resultados obtenido, se han identificado cuatro planes de mejora:

1. Plan Liderazgo
2. Plan Stakeholders
3. Plan Experiencia Global
4. Plan Transformación

La implantación de estos cuatro planes propuestos a la dirección de la empresa permitirá a la misma mejorar su nivel de excelencia según el Modelo EFQM y por tanto permitirá:

- Aumentar la satisfacción de los principales grupos de interés.
- Aumentar la eficacia y eficiencia de los procesos clave de la organización.

6.1. La definición de los planes de acción.

A continuación, se presentan las principales características de los planes propuestos a la dirección de la empresa. Se encontrará la siguiente información:

- Fecha de implantación.
- Descripción. Puntos que van a mejorar.
- Áreas de mejora. Casos reales de la empresa que pueden ubicarse en el plan y que mejoraran en adelante.

PLAN LIDERAZGO



<p>FECHA IMPLANTACIÓN</p>	<p>Septiembre 2022</p>
<p>DESCRIPCIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comprender y orientar la cultura de la organización para alinearla con el propósito marcado y así conocer cuándo reajustarla. Reforzar los valores de la empresa convirtiéndolos en la norma y la conducta a seguir, así como transmitir qué comportamientos se deben seguir. Generar un ambiente de trabajo donde los errores no sean el origen de la frustración; dar lugar a la mejora y la experimentación ▪ En cuanto a promover actitudes o responsabilidad, manifestar a los trabajadores la importancia del cuidado del medioambiente y la escasez de recursos. ▪ Trabajar en conjunto con los grupos de interés para conseguir mayores éxitos. Estimular la mejora continua de la empresa y su transformación y adaptación al cambio. Definir una estrategia concisa. ▪ Comunicar correctamente a sus grupos de interés el propósito, visión y estrategia de la empresa para crear un ambiente abierto y tranquilizador, así como crear un feedback al respecto. ▪ Dar a conocer todos los éxitos alcanzados, así como reconocerlos, celebrarlos y compartirlos con el entorno.
<p>ÁREAS A MEJORAR</p>	<p>RELACIÓN EMPLEADOS – DIRECCIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> - La dirección de la empresa no define/transmite adecuadamente a sus trabajadores cuál es la filosofía de empresa (valores, misión, visión y propuesta de valor), ya que sí que están definidos, pero se considera que no se han realizado reuniones formales informativas a toda la plantilla para dar a conocer esta información, tanto en forma digital como impresa. - No hay comunicación oficial anual a la plantilla de información relevante como son los siguientes puntos: calendario laboral, incentivos, presupuesto ventas general y objetivos personales. - No se apuesta por parte de la dirección de la empresa la proposición de realizar o analizar la necesidad de hacer formaciones y cursos personales para los empleados. La empresa tiene buena predisposición a la hora de llevar a cabo estas formaciones, pero no se sugiere desde la alta dirección

	<ul style="list-style-type: none"> - Falta más apuesta por la adecuación de los espacios habilitados para los trabajadores en sus horas de descanso y en los puestos de trabajo. No se analiza en profundidad si el comedor, vestuarios y baños están adaptados para las necesidades de toda la plantilla, no existe ningún encargado de analizar las necesidades y condiciones de los trabajadores en el puesto de trabajo y recursos que se necesiten para crear un ambiente ergonómico. - No se promueve la unión entre trabajadores y departamentos, lo que facilitaría una mejor integración y adaptación a la convivencia diaria. <p>TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS DE LA DIRECCIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> - Existen debilidades en la toma de decisiones, ya que se trata de una dirección joven y con poca madurez empresarial. Esto conlleva en bastantes ocasiones que existan órdenes sin decisión final decisiva y con mucha variabilidad de cambio. - Existen ciertas tareas que la dirección no sabe definir correctamente quién es el responsable o departamento encargado de realizarlas. - A la hora de un nuevo lanzamiento de producto, se observa que hay deficiencia a la hora de comunicar y determinar todos los procesos relacionados con ello. - En relación con el departamento comercial, la dirección y organización de este tiene varios puntos débiles ya que es un departamento creado desde hace poco tiempo y no cuenta con una gran experiencia.
--	--

Tabla 14. Programa de mejora: Plan Liderazgo. Fuente: Elaboración Propia

**PLAN
STAKEHOLDERS**



FECHA IMPLANTACIÓN	Septiembre 2022
DESCRIPCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar y clasificar a los clientes en base a criterios definidos por la empresa. Comunicación y contacto directo con los diferentes segmentos de clientes, creando canales que faciliten al cliente interactuar y proporcionar un feedback de cualquier tipo. Mantener relación con los clientes durante todas las etapas de creación de valor sostenible, incluso en aquellas fases en las que no hay creación de valor en uso. ▪ Establecer, desarrollar y mantener una relación con los grupos de interés clave del entorno, encaminada al beneficio mutuo. Así como facilitar un canal de comunicación. Seguir trabajando por la transparencia y claridad de cada a la sociedad. ▪ Segmentar partners y proveedores clave, asegurando que trabajan en base a la estrategia. Hay que asegurar que la relación entre empresa y proveedores es transparente, de plena integridad y de responsabilidad, así como crear valor sostenible. Mejorar relación generalmente. ▪ Establecer indicadores que midan la percepción de la sociedad en lo referente a la sostenibilidad de las contribuciones de la empresa a la comunidad por sus prácticas económicas, sociales y ambientales. ▪ Definir un compromiso por la economía circular y tareas a realizar.
ÁREAS A MEJORAR	<p>DIGITALIZACIÓN – CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> - No existe una herramienta digital que aporte información a los clientes con respecto a pedidos, albaranes, seguimiento de envíos, etc. - La plataforma digital de la empresa se ha creado recientemente y aún faltan cosas por mejorar/pulir. Se detecta que la información de la web de cara al cliente presenta errores e información técnica insuficiente. - No está disponible la compra online a través de una plataforma digital.

RELACIÓN CLIENTES – EMPRESA

- La empresa no tiene un sistema de envío de encuesta de satisfacción.
- El departamento de Atención al Cliente está formado por una única persona y actualmente no cubre las necesidades de los clientes, ya que la carga de trabajo es excesiva. Este departamento debería ampliarse con más personal.
- No se realiza feedback con el cliente. No se analiza la primera compra de un cliente, el trato que ha recibido por parte de la empresa, ni se analiza la percepción e imagen que obtiene el cliente tras la comunicación y atención con la empresa.
- No se realizan formaciones a los clientes, tanto de forma presencial, como online (webinars).
- Las formaciones que se realizan al departamento comercial son bastante escasas y por tanto esto genera errores y una falta de información en la transmisión de esta.

EMPLEADOS

- Se trata de una plantilla en fabricación (operarios) con mucha experiencia y tienen un método de trabajo muy marcado y, por tanto, la adaptación al cambio es muy complicada y hay muy poca flexibilidad.
- Cuando la empresa quiere realizar cambios o llevar adelante un proyecto nuevo, no se implica debidamente a los operarios de taller.
- La empresa debe apostar más por incentivar mejoras: promover las iniciativas de los trabajadores, desarrollar y retener el talento de los empleados.
- Falta potenciar el teletrabajo. Esta opción está disponible para la plantilla, pero no se promueve por parte de la dirección.

PROVEEDORES - EMPRESA

- La relación con proveedores, especialmente con los de carácter estratégico/potencial, es escasa. En muchos casos no se conoce la forma de trabajar del proveedor, y viceversa. En este caso, es debido a que no hay un departamento de compras definido en el organigrama de la empresa.

Tabla 15. Programa de mejora: Plan Stakeholders. Fuente: Elaboración PropiA

**PLAN
EXPERIENCIA
GLOBAL**



Plan Experiencia Global

FECHA IMPLANTACIÓN	Octubre 2022
DESCRIPCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilizar la percepción, el entendimiento y el conocimiento de los grupos de interés clave para definir la experiencia global de relación con la propia empresa. ▪ Planificar e implantar la sistemática que permite establecer un seguimiento consistente, continuo y eficaz de las diferentes fases de la creación de valor, incorporando mediciones relevantes de los puntos de contacto adecuados. ▪ Aprovechar todas las oportunidades de personalizar la experiencia global para cada grupo de interés clave, así como los productos, servicios y soluciones que la empresa ofrece. ▪ Asegurarse de que el personal dispone de los recursos, competencias y poder de decisión necesarios para maximizar la experiencia global de sus grupos de interés clave. ▪ Diseñar, implantar y utilizarlos en los momentos oportunos sistemas de feedback que permiten a la empresa mejorar las distintas etapas de creación de valor de sus productos, servicios y soluciones.
ÁREAS A MEJORAR	<p>SOSTENIBILIDAD – EXPERIENCIA GLOBAL</p> <ul style="list-style-type: none"> - La propuesta de valor de la empresa está definida y se lleva a cabo en el día a día, pero no tiene contemplado acciones y valores relacionados con la sostenibilidad. Ejemplo: digitalizar los procesos para ser más respetuosos con el medio ambiente. - La empresa podría apostar por la colaboración con alguna ONG con el objetivo de mejorar el bien social. <p>RECONOCIMIENTO COMO MARCA</p> <ul style="list-style-type: none"> - La propuesta de valor que quiere transmitir la empresa llega al cliente de forma clara, pero falta un mayor reconocimiento como marca en el mercado, para ello se debería potenciar el uso de las redes sociales y la transmisión de información de forma digital a los clientes. - Para poder valorar el grado de reconocimiento como marca, hacen falta definir indicadores para conocer dicha información y mejorar a futuro.

	<p>RECICLAJE DE MATERIALES</p> <ul style="list-style-type: none">- Gestión de residuos. Actualmente la empresa realiza tareas de reciclaje, pero falta una mejora ya que se debería tener en cuenta más materiales que actualmente no están contemplados en dichas tareas y además se debe definir un procedimiento/instrucción para la gestión de todos estos residuos.- Debe promoverse más el cuidado del medio ambiente, como puede ser la reducción del uso del papel (utilizar papel reciclado), gasto eléctrico, etc.
--	--

Tabla 16. Programa de mejora: Plan Experiencia Global. Fuente: Elaboración Propia

**PLAN
TRANSFORMACIÓN**



FECHA IMPLANTACIÓN	Enero 2022
DESCRIPCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lograr identificar la necesidad de cambio siempre teniendo en cuenta el propósito, estrategia, objetivos y la creación del valor sostenible. ▪ Conseguir localizar retos y oportunidades de mercado a futuro, adaptando su estrategia y modelo de negocio a las necesidades del futuro. Alcanzar más éxito. ▪ Construir una estructura organizativa en la empresa que permita alcanzar su propositivo, visión y estrategia. Tener en cuenta enfoques innovadores. ▪ Planificar, implantar y utilizar metodologías de trabajo más ágiles, proporcionando estabilidad. ▪ Rediseñar la creación de valor y otros procesos organizativos de la empresa, basándose en las necesidades operativas y de futuro.
ÁREAS A MEJORAR	<p>DIGITALIZACIÓN - RECURSOS INFORMÁTICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fábrica obsoleta (no digitalizada). Los procesos de fabricación no han sido adaptados a las nuevas tecnologías y tendencias de la Industria 3.0, cuando actualmente existe ya la Industria 4.0. Por ejemplo, las órdenes de producción se lanzan de forma manual con listados impresos. - En la parte comercial, no existe un sistema (como por ejemplo un CRM) que facilite la información de tarifas y descuentos para cliente, así consulta de pedidos y albaranes. - Para la gestión de aprovisionamientos, se utiliza un estándar del ERP actual, el cual es muy ineficiente para dicha gestión. Se debería implantar un software específico para ello. - El sistema ERP no está adaptado a las necesidades del departamento de calidad, como puede ser las herramientas necesarias para parametrización de productos, gestión de reclamaciones, documentación técnica y su gestión, etc. - No hay control digital de activos (como por ejemplo un sistema GMAO), que facilite el mantenimiento y control del sistema software, maquinaria, herramientas, etc.

	<p>DEPARTAMENTO MARKETING</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se trata de un departamento nuevo en la empresa por tanto se encuentra que hay una falta de experiencia y de comunicación, lo que esto conlleva a una gestión inadecuada de la gestión de catálogo, página web, documentación técnica, realización de estudio de mercado y análisis, formaciones, etc. <p>DEPARTAMENTO APROVISIONAMIENTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - La empresa no tiene formado un departamento de aprovisionamientos específico, por lo que estas tareas las realizan personas que pertenecen a otros departamentos. <p>ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES Y RIESGOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - La empresa no hace un análisis interno de posibles riesgos que se podrían detectar sacando datos significantes referente a ventas, reclamaciones, vida del producto para su mantenimiento. - Dentro de la empresa, no hay un análisis de las posibles inversiones ante nuevos productos o proyectos, o mejora de estos. - A nivel externo, no se analizan las oportunidades y riesgos antes los factores externos que influyen en la economía mundial. No existe una figura encargada de analizar este punto. <p>RELACIONES INTERDEPARTAMENTALES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entre los diferentes departamentos, la comunicación y transmisión de información es insuficiente. Esto se debe al momento en el que se encuentra la empresa y su adaptación al cambio, actualmente está creciendo y creando departamentos más sólidos e independientes, por lo que falta experiencia. <p>CONCILIACIÓN VIDA LABORAL – VIDA PERSONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hay una falta de adaptación a las necesidades personales de los trabajadores y al momento que están viviendo. En el último tiempo, ha habido mejoras y adaptaciones, pero se debería seguir trabajando en ello.
--	---

Tabla 17. Programa de mejora: Plan transformación. Fuente: Elaboración Propia

7. PRESUPUESTO

A continuación, se presenta el presupuesto de la realización del presente trabajo:

Para el presente presupuesto se tienen en cuenta dos factores. El primero de ellos, la mano de obra, estimándose en relación con el esfuerzo humano que se debe realizar para llevar a cabo el trabajo. Para definir este punto, se utiliza como fuente el convenio *XVIII Convenio colectivo nacional de empresas de ingeniería y oficinas de estudios técnicos*, disposición 251 del BOE número 15 del 2019. Se considera que el trabajo lo realiza un Ingeniero en Diseño Industrial acorde para un puesto de trabajo como Técnico, nivel salarial tipo 2. En segundo lugar, para los materiales se estima como la puesta en marcha para la ejecución del trabajo.

FASE	DESCRIPCIÓN BREVE	RESPONSABLE	HORAS (h)	MANO DE OBRA (€/h)	MATERIALES (€)	TOTAL (€)
Planificación del trabajo	Formación plantilla	Tutor del TFG	5	80	45	445,00
Trabajo de campo	Autoevaluación	Empresa	80		30	30,00
Análisis de los resultados	Análisis descriptivo de datos del cuestionario	Ingeniero en Diseño Industrial	130	12,75		1657,50
Identificación puntos fuertes y áreas de mejora	Detección de puntos fuertes y áreas de mejora	Ingeniero en Diseño Industrial	120	12,75		1530,00
Planificación del programa de mejora	Descripción del programa de mejora	Ingeniero en Diseño Industrial	55	12,75		701,25
Informe final	Redacción TFG	Ingeniero en Diseño Industrial	20	12,75		255,00
TOTAL						4618,75 €

Tabla 18. Presentación detallada del presupuesto del proyecto

Dicho presupuesto incluye todo lo necesario, a excepción de la implantación de los programas de mejora (sí incluida la definición de los mismo), ya que se encuentran fuera del alcance del proyecto.

8. CONCLUSIONES

Tras la realización del presente trabajo, se puede concluir en que la calidad es un punto muy importante y claro indicativo del beneficio de una empresa. Como se ha podido ver en la primera parte del trabajo, la más teórica, se ha hecho un pequeño recorrido por la evolución del concepto de calidad y la importancia que ha ido adquiriendo con el tiempo en el mercado laboral y la organización de la empresa y su forma de proceder.

El concepto de calidad ha sido y seguirá siendo un término complicado de definir, ya que como bien se ha ido plasmando, es un término subjetivo, marcado principalmente por la satisfacción que el cliente busca en el producto o servicio que busca. Por tanto, es un término al que las empresas deben ir adaptándose constantemente según sus necesidades y por supuesto, las del cliente. Las empresas definen su filosofía y metodología según su cliente objetivo y potencial. Queriendo llegar más lejos y profundizando más, una organización también fija su atención en su grupo de stakeholders, sus grupos de interés. En definitiva, la calidad supone una evolución, cambio y adaptación continua para satisfacer las necesidades del cliente.

Por otro lado, la segunda parte del proyecto ha sido mucho más práctica, aplicando un modelo de excelencia de calidad a una empresa privada del sector del metal, en la cual se ha podido comprobar hasta qué punto se cumplía en todos sus ámbitos el concepto de calidad. Se ha podido llevar a cabo un análisis exhaustivo y comprobar la necesidad de que, para poder satisfacer las necesidades de los clientes, se debe primero obtener la calidad total en toda la organización, tanto internamente como externamente. Este estudio ha permitido definir las áreas de mejora y puntos fuertes de la empresa, y dejar definido un programa de mejora con la opción de implantarlo a futuro. También se ha realizado un análisis del cumplimiento de la empresa en base a los Objetivos de Desarrollo Sostenible y los Principios de Economía Circular, resultando bastante positivo su compromiso con estos.

En mi opinión, considero que este proyecto no habría obtenido unos resultados tan buenos si no hubiera sido por la propia colaboración y su bien hacer de los trabajadores de la propia empresa. Aplicar el modelo en una empresa y que además sean los propios trabajadores los que colaboren y respondan al cuestionario, hace que el resultado sea el más realista y que se puedan sacar unas conclusiones mejores.

Respecto al modelo EFQM considero que es un modelo totalmente recomendable y aplicable a cualquier empresa. Se trata de un método reconocido a nivel europeo, que se actualiza constantemente y que se adapta a las necesidades del mercado y a los cambios que este va teniendo con el paso del tiempo.

9. ANEXOS I

CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN

CRITERIO 1. Subcriterio 1.1
La dirección de la empresa comprende la importancia de que su propósito sea reconocido como beneficioso para su ecosistema.
La dirección de la empresa define un propósito que proporciona inspiración, resaltando la importancia y el valor de su actividad y que resulta atractivo a todos sus grupos de interés.
La dirección de la empresa utiliza su propósito para crear una visión que motive a todos sus grupos de interés.
La dirección de la empresa implica a sus grupos de interés, en definir, en dar forma y en comunicar su propósito y visión.
La dirección de la empresa identifica las áreas en las que debe alcanzar resultados sobresalientes, de manera sostenida, para conseguir su visión.

CRITERIO 1. Subcriterio 1.2
La dirección de la empresa identifica los grupos de interés de su ecosistema.
La dirección de la empresa da prioridad a los grupos de interés que considera clave que son los que potencialmente pueden facilitar o impedir el logro de su propósito, visión y estrategia.
La dirección de la empresa comprende cómo su propósito y visión afectan a estos grupos de interés.
La dirección de la empresa identifica las necesidades y expectativas de sus grupos de interés clave teniendo en cuenta su propósito y visión.
La dirección de la empresa analiza los comportamientos y relaciones de sus grupos de interés clave, y cómo pueden afectarle.
La dirección de la empresa examina y comprende las estrategias de sus grupos de interés clave.
La dirección de la empresa evalúa cómo pueden afectar las estrategias de sus grupos de interés clave a su propósito, visión y modelo de negocio, y actúa en consecuencia.

CRITERIO 1. Subcriterio 1.3
La dirección de la empresa examina y comprende su ecosistema, incluidas las megatendencias (un conjunto de aspectos de la sociedad y del entorno que se dirigen inexorablemente hacia una dirección, transformando los comportamientos, los valores y los hábitos de consumo, cuyo impacto es global y de largo plazo), y las consecuencias en él de los objetivos de desarrollo sostenible.
La dirección de la empresa analiza diferentes escenarios y reacciona adecuadamente a cualquier impacto que puedan tener sobre su propósito, visión, estrategia y resultados.
La dirección de la empresa analiza diferentes escenarios y reacciona adecuadamente a cualquier impacto que puedan tener sobre su propósito, visión, estrategia y resultados.
La dirección de la empresa conoce el potencial de sus capacidades actuales.
La dirección de la empresa desarrolla sistemas para optimizar el impacto sobre su propósito, visión, estrategia y resultados
La dirección de la empresa investiga y entiende las dinámicas del mercado, actuales y futuras, y el impacto que pueden tener sobre su propósito, visión y estrategia, desarrollando respuestas adecuadas a las mismas.
La dirección de la empresa evalúa y valora los datos, información y conocimiento recogidos de su ecosistema para entender cuáles son sus principales retos actuales y futuros.

CRITERIO 1. Subcriterio 1.4

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

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

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

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

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

CRITERIO 1. Subcriterio 1.5

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

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

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

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

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

CRITERIO 2. Subcriterio 2.1

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

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

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

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

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

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

CRITERIO 2. Subcriterio 2.2

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

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

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

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

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

CRITERIO 2. Subcriterio 2.3

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

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

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

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

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

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

CRITERIO 2. Subcriterio 2.4

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

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

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

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

CRITERIO 3. Subcriterio 3.1

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

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

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

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

CRITERIO 3. Subcriterio 3.2

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

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

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

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

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

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

CRITERIO 3. Subcriterio 3.3

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

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

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

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

CRITERIO 3. Subcriterio 3.4

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

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

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

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

CRITERIO 3. Subcriterio 3.5

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

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

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

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

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

CRITERIO 4. Subcriterio 4.1

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

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

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

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

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

CRITERIO 4. Subcriterio 4.2

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

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

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

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

CRITERIO 4. Subcriterio 4.3

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

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

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

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

CRITERIO 4. Subcriterio 4.4

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

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

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

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

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

CRITERIO 5. Subcriterio 5.1

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

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

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

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

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

CRITERIO 5. Subcriterio 5.2

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

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

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

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

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

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

CRITERIO 5. Subcriterio 5.3

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

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

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

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

CRITERIO 5. Subcriterio 5.4

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

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

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

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

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

CRITERIO 5. Subcriterio 5.5

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

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

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

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

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

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

CRITERIO 6. Subcriterio 6.a

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

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

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

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

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

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

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

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

CRITERIO 6. Subcriterio 6.b

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

CRITERIO 6. Subcriterio 6.c

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

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

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

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

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

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

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

CRITERIO 6. Subcriterio 6.d

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

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

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

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

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

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

CRITERIO 6. Subcriterio 6.e

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

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

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

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

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

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

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

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

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

CRITERIO 7. Subcriterio 7.a

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

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

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

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

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

CRITERIO 7. Subcriterio 7.b

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

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

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

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

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

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

10. BIBLIOGRAFÍA

Gestión de la Calidad. (2005).

https://books.google.es/books?id=jpiQg0LLtJ4C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Calidad. (2021). En *Real Academia Española*. <https://dle.rae.es/calidad>

Ciclo PDCA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar): El círculo de Deming de mejora continua : PDCA Home. (2013). PDCA Home.

<https://www.pdcahome.com/5202/ciclo-pdca/>

¿Qué es la calidad? (2005).

https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=gdGs17C2KeoC&oi=fnd&pg=PA11&dq=gurus+de+la+calidad&ots=CCC4neMaDf&sig=ZOO7Vubjzwe6aFs9PXMBm_Ad0U#v=onepage&q&f=false

SYDLE. (2021). *Ciclo PDCA: ¿cuáles son los pasos y cómo funciona?*

<https://www.sydle.com/es/blog/ciclo-pdca-61ba2a15876cf6271d556be9/>

Software ISO. (2022, 19 julio). *Modelos de Excelencia*.

<https://www.isotools.org/soluciones/gobierno-corporativo/modelos-de-excelencia/#:%7E:text=Los%20Modelos%20de%20Excelencia%20son,son%20%C3%ADderes%20en%20su>

COMPARACIÓN DE LOS MODELOS DE EVALUACIÓN DE LA EXCELENCIA

EMPRESARIAL. (2016). <https://www.redalyc.org/pdf/3887/388743877002.pdf>

MODELO IBEROAMERICANO DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN. (2019).

https://www.fundibeq.org/images/pdf/Modelo_Iberoamericano_V2019_AP_revisado.pdf

MODELO DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN MALCOLM BALDRIGE. (2007).

http://www.praxis.com.pe/portal/sites/default/files/m_baldrige_2006.pdf

Gomez, A., & Villoldo, A. G. (2020). *El Modelo EFQM 2020*. Manual de gestión de

calidad paso a paso. <http://asesordecualidad.blogspot.com/2020/03/el-modelo-efqm-2020.html#.YvFbyexBzt1>

Ciclo de Deming: ejemplos, etapas, importancia, ventajas y desventajas. (2020).

Dispatch. <https://www.beetrack.com/es/blog/ciclo-de-deming-etapas-ejemplos#:%7E:text=El%20ciclo%20de%20Deming%20es,de%20mejora%20en%20cada%20proceso>

Modelo EFQM. (2020).

<https://books.google.es/books?id=aFvxDwAAQBAJ&pg=PT66&dq=modelo+efqm+de+excelencia+2020&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiA4-jukPT3AhXZM-wKHZ-EDOoQ6AF6BAgDEAI#v=onepage&q=modelo%20efqm%20de%20excelencia%202020&f=false>

S. (2020, 9 diciembre). *Lógica REDER para la consecución de la excelencia.* Software ISO. <https://www.isotools.org/2020/12/09/logica-reder-para-la-consecucion-de-la-excelencia/#:%7E:text=REDER%20son%20las%20siglas%20de,otros%20sistemas%20de%20mejora%20continua>

Modelo EFQM. (2019). <http://www.scrumtegy.com/wp-content/uploads/2020/04/Modelo-EFQM.pdf>

Normas ISO. (2021). *ISO 9001 - Implementación y certificación de la norma 9001.* <https://www.normas-iso.com/iso-9001/>

BOE.es - BOE-A-2019-14977 Resolución de 7 de octubre de 2019, de la Dirección General de Trabajo, por la que se registra y publica el XIX Convenio colectivo del sector de empresas de ingeniería y oficinas de estudios técnicos. (2019, 7 octubre). Agencia Estatal. [https://www.boe.es/eli/es/res/2019/10/07/\(8\)](https://www.boe.es/eli/es/res/2019/10/07/(8))