



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Escuela Técnica Superior de Ingeniería Industrial

PROYECTO DE ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL
SISTEMA DE GESTIÓN DE UNA EMPRESA DEL
SECTOR DEL METAL A TRAVÉS DEL MODELO EFQM
2020. IDENTIFICACION DE AREAS DE MEJORA Y
PUNTOS FUERTES

Trabajo Fin de Grado

Grado en Ingeniería en Tecnologías Industriales

AUTOR/A: Martín Nofuentes, Pablo

Tutor/a: Jabaloyes Vivas, José Manuel

CURSO ACADÉMICO: 2022/2023



AGRADECIMIENTOS

“Quiero aprovechar la ocasión para agradecer el apoyo de mis amigos y compañeros conocidos durante el grado y de mi familia que han sido un apoyo incondicional a lo largo de estos últimos años. También dar gracias al tutor del trabajo por ayudarme con todas las”

“Muchas gracias”

RESUMEN

El presente trabajo evalúa el Sistema de Gestión de Calidad de una empresa del sector del metal con una plantilla aproximada de 800 trabajadores mediante el Modelo EFQM 2020 de Excelencia, que permite hallar los puntos fuertes y las áreas de mejora de la organización de una manera sencilla y efectiva. Este análisis permitirá realizar un plan de mejora para reforzar los puntos débiles y mantener las fortalezas de la organización.

Para llevar a cabo este proceso, en una primera instancia, se efectuó un análisis exhaustivo del concepto de calidad y su evolución a lo largo del tiempo, explorando específicamente la noción de calidad total y la gestión de la calidad total. Seguidamente, se presenta el Modelo EFQM 2020, destacando sus valores fundamentales (los Objetivos de Desarrollo Sostenible, el Pacto Mundial y la Economía Circular) y detallando su estructura, que se desglosa en tres bloques y siete criterios clave.

El Modelo EFQM 2020 se erige como una herramienta valiosa para evaluar el sistema de gestión de una empresa. Al basarse en la autoevaluación, posibilita que organizaciones de diversas características realicen un análisis objetivo, riguroso y meticuloso de su actividad y sus resultados. Esta evaluación proporciona un diagnóstico preciso de la situación de la organización, determinando su posición en el camino hacia la excelencia y, al mismo tiempo, identificando sus puntos fuertes y áreas de mejora.

Posteriormente se realizó el trabajo de campo, durante varias semanas se evaluó mediante formularios a 10 trabajadores de la empresa de distintos departamentos y de diferentes longevidades en la organización. Se utilizaron principalmente dos cuestionarios: uno relacionado únicamente con el Modelo de Excelencia, con los criterios y subcriterios y otro sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible, el Pacto Mundial y la Economía Circular.

A continuación, se realizó el análisis de la información recopilada. Un análisis descriptivo de los datos estadísticos obtenidos a partir de estos cuestionarios que sirvió como base para determinar los puntos fuertes y las áreas de mejora. Este análisis permitió identificar 5 grandes puntos fuertes de la gestión de la organización y 2 áreas de mejora vinculadas a los temas de la visión y misión de la empresa, la dirección de esta y la organización y planificación (bloque 1 del modelo EFQM 2020).

Por último, para abordar los puntos débiles identificados, se presentan dos programas de mejora. Estos planes se enfocan en responder a las preguntas fundamentales: "¿Cuál es el propósito de la organización? ¿Qué función desempeña? ¿Por qué sigue esta estrategia?" Su objetivo principal es que la organización establezca un propósito inspirador, vislumbre sus metas a futuro, desarrolle una estrategia orientada a la creación de un valor sostenible y promueva una cultura que propicie el éxito.

Palabras clave: Calidad, EFQM, excelencia, mejora, innovación

ABSTRACT

This work evaluates the Quality Management System of a company in the metal sector with a workforce of approximately 800 workers using the EFQM 2020 Excellence Model, which allows finding the organization's strengths and areas for improvement in a simple and effective way. This analysis will enable an improvement plan to be drawn up to reinforce the organization's weak points and maintain its strengths.

To carry out this process, in the first instance, an exhaustive analysis of the concept of quality and its evolution over time was carried out, specifically exploring the notion of total quality and total quality management. The EFQM 2020 Model is then presented, highlighting its core values (the Sustainable Development Goals, the Global Compact and the Circular Economy) and detailing its structure, which is broken down into three blocks and seven key criteria.

The EFQM 2020 Model is a valuable tool for assessing a company's management system. As it is based on self-assessment, it enables organizations of different characteristics to carry out an objective, rigorous and meticulous analysis of their activity and results. This assessment provides an accurate diagnosis of the organization's situation, determining its position on the road to excellence and, at the same time, identifying its strengths and areas for improvement.

Subsequently, fieldwork was carried out and for several weeks 10 employees of the company from different departments and of different lengths of service in the organization were evaluated using forms. Two main questionnaires were used: one related only to the Excellence Model, with criteria and sub-criteria, and the other on the Sustainable Development Goals, the Global Compact and the Circular Economy.

The analysis of the collected information was then carried out. A descriptive analysis of the statistical data obtained from these questionnaires served as a basis for determining strengths and areas for improvement. This analysis made it possible to identify 5 major strengths of the organization's management and 2 areas for improvement linked to the themes of the company's vision and mission, the company's management and organization and planning (block 1 of the EFQM 2020 model).

Finally, to address the weaknesses identified, two improvement programs are presented. These plans focus on answering the fundamental questions: "What is the organization's purpose? What role does it play? Why does it follow this strategy?" Their main objective is for the organization to establish an inspiring purpose, envision its future goals, develop a strategy oriented towards sustainable value creation and promote a culture that is conducive to success.

Keywords: Quality, EFQM, excellence, improvement, innovation

RESUM

El present treball avalua el Sistema de Gestió de Qualitat d'una empresa del sector del metall amb una plantilla aproximada de 800 treballadors mitjançant el Model EFQM 2020 d'Excel·lència, que permet trobar els punts forts i les àrees de millora de l'organització d'una manera senzilla i efectiva. Aquesta anàlisi permetrà realitzar un pla de millora per a reforçar els punts febles i mantindre les fortaleses de l'organització.

Per a dur a terme aquest procés, en una primera instància, es va efectuar una anàlisi exhaustiva del concepte de qualitat i la seua evolució al llarg del temps, explorant específicament la noció de qualitat total i la gestió de la qualitat total. Seguidament, es presenta el Model EFQM 2020, destacant els seus valors fonamentals (els Objectius de Desenvolupament Sostenible, el Pacte Mundial i l'Economia Circular) i detallant la seua estructura, que es desglossa en tres blocs i set criteris clau.

El Model EFQM 2020 s'erigeix com una eina valuosa per a avaluar el sistema de gestió d'una empresa. En basar-se en l'autoavaluació, possibilita que organitzacions de diverses característiques realitzen una anàlisi objectiva, rigorós i meticulós de la seua activitat i els seus resultats. Aquesta avaluació proporciona un diagnòstic precís de la situació de l'organització, determinant la seua posició en el camí cap a l'excel·lència i, al mateix temps, identificant els seus punts forts i àrees de millora.

Posteriorment es va fer el treball de camp, durant diverses setmanes s'avalua mitjançant formularis a 10 treballadors de l'empresa de diferents departaments i de diferents longevitats en l'organització. Es van utilitzar principalment dos qüestionaris: un relacionat únicament amb el Model d'Excel·lència, amb els criteris i subcriteris i un altre sobre els Objectius de Desenvolupament Sostenible, el Pacte Mundial i l'Economia Circular.

A continuació, es va realitzar l'anàlisi de la informació recopilada. Una anàlisi descriptiva de les dades estadístiques obtingudes a partir d'aquests qüestionaris que va servir com a base per a determinar els punts forts i les àrees de millora. Aquesta anàlisi va permetre identificar 5 grans punts forts de la gestió de l'organització i 2 àrees de millora vinculades als temes de la visió i missió de l'empresa, la direcció d'aquesta i l'organització i planificació (bloc 1 del Model EFQM 2020).

Finalment, per a abordar els punts febles identificats, es presenten dos programes de millora. Aquests plans s'enfoquen a respondre a les preguntes fonamentals: "Quin és el propòsit de l'organització? Quina funció exerceix? Per què segueix aquesta estratègia?" El seu objectiu principal és que l'organització establisca un propòsit inspirador, albire les seues metes a futur, desenvolupe una estratègia orientada a la creació d'un valor sostenible i promoga una cultura que propicie l'èxit.

Paraules clau: Qualitat, EFQM, excel·lència, millora, innovació

ÍNDICE GENERAL

1.	Introducción	9
1.1.	Concepto de calidad	9
1.2.	La Gestión de calidad y su evolución a lo largo del tiempo	11
1.3.	Calidad total	12
2.	Objetivos	15
2.1.	Objetivo principal	15
2.2.	Objetivos específicos y competencias aplicadas	15
3.	Antecedentes	16
3.1.	El modelo EFQM	16
3.2.	Relación del modelo EFQM con los ODS y El Pacto Mundial de las Naciones Unidas	18
3.3.	La estructura del modelo EFQM	21
3.3.1.	Bloque 1: Dirección	23
3.3.2.	Bloque 2: Ejecución	23
3.3.3.	Bloque 3: Resultados	24
3.4.	El esquema lógico REDER	24
4.	Metodología	25
4.1.	Planificación	26
4.2.	Formación de la plantilla evaluadora	27
4.3.	Trabajo de campo	27
4.4.	Análisis estadístico de los datos	31
4.5.	Identificación de los puntos fuertes y áreas de mejora	32
4.6.	Planificación del programa de mejora	33
4.7.	Presupuesto del proyecto	33
5.	Resultados	34
5.1.	Resultados Evaluación Modelo EFQM 2020	34
5.2.	Resultados Evaluación ODS	44
5.3.	Resultados Evaluación Pacto Mundial	46
5.4.	Resultados Evaluación Economía Circular	48
6.	Puntos fuertes y áreas de mejora	50
6.1.	Análisis de los puntos fuertes de la evaluación del Modelo EFQM 2020	50
6.2.	Análisis de las áreas de mejora de la evaluación del Modelo EFQM 2020	59
7.	Programas de mejora	64
7.1.	Programa de mejora del Criterio 1: Propósito, visión y estrategia	64
7.2.	Programa de mejora del Criterio 2: Cultura de organización y liderazgo	65
8.	Conclusiones	67
9.	Bibliografía	69
10.	Anexos	70
10.1.	Cuestionario de Evaluación de Criterios Modelo EFQM 2020	70
10.2.	Cuestionario de Evaluación de Subcriterios Modelo EFQM 2020	70
10.3.	Cuestionario de Evaluación de los ODS	70
10.4.	Cuestionario de Evaluación de los principios del Pacto Mundial	70
10.5.	Cuestionario de Evaluación de los principios de la Economía Circular	70

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Evolución de la Gestión de Calidad a lo largo del tiempo	11
Ilustración 2: Concepto de Calidad Total	12
Ilustración 3: Logo de acreditación de gestión de calidad	13
Ilustración 4: Logo de acreditación de gestión ambiental	13
Ilustración 5: Logo de acreditación de seguridad y salud en el trabajo	14
Ilustración 6: Logo de acreditación de seguridad e información	14
Ilustración 7: Logo de acreditación de ensayos y calibración	14
Ilustración 8: Estatus de reconocimiento	16
Ilustración 9: Sellos de excelencia	17
Ilustración 10: Sello de excelencia de empresas europeo	17
Ilustración 11: Objetivos de Desarrollo Sostenible	18
Ilustración 12: Principios del Pacto Mundial	20
Ilustración 13: Principios de la Economía Circular	21
Ilustración 14: Modelo EFQM 2020	22
Ilustración 15: Sistema Reder	24
Ilustración 16: Fases del desarrollo del proyecto	26
Ilustración 17: Diagrama de Gantt	26
Ilustración 18: Ejemplo de gráfico de líneas	32

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Principios de la Calidad Total	12
Tabla 2: Puntuación según los criterios	25
Tabla 3: Sistema de puntuación de las preguntas de los criterios	28
Tabla 4: Sistema de puntuación de las preguntas de los subcriterios del bloque 1	28
Tabla 5: Sistema de puntuación de las preguntas de los subcriterios del bloque 2	29
Tabla 6: Sistema de puntuación de las preguntas de los subcriterios del bloque 3	29
Tabla 7: Sistema de puntuación de las preguntas de las ODS	30
Tabla 8: Sistema de puntuación de las preguntas del Pacto Mundial	30
Tabla 9: Sistema de puntuación de las preguntas de la Economía Circular	31

Tabla 10: Presupuesto dividido por fases	33
Tabla 11: Resultados evaluación detallada	34
Tabla 12: Resultados evaluación Objetivos de Desarrollo Sostenible	45
Tabla 13: Resultados evaluación Principios del Pacto Mundial	47
Tabla 14: Resultados evaluación Principios de la Economía Circular	49

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Resultados por bloques y comparación con la meta y el benchmarking	35
Gráfico 2: Porcentaje de desconocimiento por bloques	35
Gráfico 3: Resultados por criterios y comparación con la meta y el benchmarking	36
Gráfico 4: Porcentaje de desconocimiento por criterios	36
Gráfico 5: Comparación de los resultados Criterio 1 por subcriterios	37
Gráfico 6: Porcentaje de desconocimiento por subcriterios del Criterio 1	37
Gráfico 7: Comparación de los resultados Criterio 2 por subcriterios	38
Gráfico 8: Porcentaje de desconocimiento por subcriterios del Criterio 2	38
Gráfico 9: Comparación de los resultados Criterio 3 por subcriterios	39
Gráfico 10: Porcentaje de desconocimiento por subcriterios del Criterio 3	39
Gráfico 11: Comparación de los resultados Criterio 4 por subcriterios	40
Gráfico 12: Porcentaje de desconocimiento por subcriterios del Criterio 4	40
Gráfico 13: Comparación de los resultados Criterio 5 por subcriterios	41
Gráfico 14: Porcentaje de desconocimiento por subcriterios del Criterio 5	41
Gráfico 15: Comparación de los resultados Criterio 6 por subcriterios	42
Gráfico 16: Porcentaje de desconocimiento por subcriterios del Criterio 6	42
Gráfico 17: Comparación de los resultados Criterio 7 por subcriterios	43
Gráfico 18: Porcentaje de desconocimiento por subcriterios del Criterio 7	43
Gráfico 19: Evaluación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible	45
Gráfico 20: Porcentaje de desconocimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible	46
Gráfico 21: Evaluación de los Principios del Pacto Mundial	47
Gráfico 22: Porcentaje de desconocimiento de los Principios del Pacto Mundial	48
Gráfico 23: Evaluación de los Principios de la Economía Circular	49
Gráfico 24: Porcentaje de desconocimiento de los Principios de la Economía Circular	50

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Concepto de calidad

En un mundo cada vez más globalizado, con una creciente internacionalización de los mercados, y por lo tanto también en lo relacionado al consumo de productos y servicios, el cliente cuenta con una mayor variedad de opciones. Este dispone de más información acerca de lo que consume y, en consecuencia, se muestra cada vez más exigente. Es por esto por lo que la competencia entre empresas se incrementa de manera progresiva, asociada a la globalización, al libre mercado y, por supuesto, a la aparición de nuevas tecnologías. Debido a eso, la calidad, un concepto de gran importancia para evaluar el éxito o fracaso futuro de cualquier actividad empresarial, adquiere aún mayor relevancia.

La calidad se convierte así en un factor determinante. Por este motivo, existen numerosos estudios relacionados a este concepto, su definición, importancia y todas las implicaciones que tiene en las decisiones estratégicas de cualquier organización. Sin embargo, esta abundancia de estudios no ha logrado clarificar su significado, sino más bien confirmar el grado de complejidad del término. Además, ha puesto de manifiesto las divergencias de opiniones en cuanto a su definición. Se puede afirmar, por tanto, que la calidad es un concepto que requiere un análisis detallado y más profundo para ser comprendido.

Debido a estos motivos, la calidad se ha definido de las siguientes maneras a lo largo del siglo XX:

Según W. Edwards Deming (1988), la calidad se define como la capacidad de un producto o servicio para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente de manera consistente. Deming enfatizó la importancia de la gestión de la calidad total y abogó por un enfoque basado en la mejora continua y la eliminación de las causas de los problemas en lugar de simplemente corregir los defectos una vez que ocurren.

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

“Calidad es traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles, solo así un producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente pagará; la calidad puede estar definida solamente en términos del agente”.

Deming propuso 14 principios de gestión de la calidad y desarrolló el círculo de calidad. Es decir, el ciclo PHVA, el cual es una estrategia de mejora continua en cuatro pasos, sustentado en un concepto ideado por Walter Shewhart y que es de gran utilidad para estructurar y ejecutar planes de mejora de calidad a cualquier nivel ejecutivo u operativo. Este ciclo se basa en: Planear, hacer, verificar y actuar. O como se conoce en inglés (PDCA): Plan, do, check and act.

Para Deming, la calidad no era solo la ausencia de defectos, sino también la optimización de los sistemas y procesos para lograr resultados consistentes y satisfacer las necesidades del cliente a largo plazo.

Según Armand V. Feigenbaum (1991), la calidad se define como "el conjunto de características de un producto o servicio que le confieren la capacidad de satisfacer las necesidades implícitas o explícitas de los clientes". Feigenbaum es conocido por su contribución al desarrollo del concepto de Gestión Total de la Calidad.

“La calidad es un proceso que debe comenzar con el diseño del producto y finalizar sólo cuando se encuentre en manos de un consumidor satisfecho”.

“La calidad es lo que el usuario, el cliente, dice que es”.

Feigenbaum destacó la importancia de la calidad en todas las etapas de una organización, desde el diseño y la planificación hasta la producción y el servicio al cliente. Propuso que la calidad no debe ser considerada como un departamento o una función separada, sino como una responsabilidad y un compromiso de toda la organización.

Según Joseph M. Juran (1993), la calidad no es solo la ausencia de defectos, sino también la capacidad de un producto o servicio para satisfacer las necesidades del cliente de manera consistente. Juran enfatizó la importancia de entender las necesidades y expectativas del cliente y diseñar productos y servicios que cumplan con esas expectativas.

“La calidad es la adecuación para el uso satisfaciendo las necesidades del cliente”.

“La palabra calidad tiene múltiples significados. Dos de ellos son los más representativos: 1. La calidad consiste en aquellas características de producto que se basan en las necesidades del cliente y que por eso brindan satisfacción del producto. 2. Calidad consiste en libertad después de las deficiencias”.

Juran también hizo hincapié en la importancia de la participación de todos los miembros de la organización en la mejora de la calidad. Propuso el enfoque de "calidad ampliada", que involucra a todas las funciones y departamentos de una organización en la búsqueda de la calidad, y promovió la formación y educación de los empleados para mejorar sus habilidades y conocimientos relacionados con la calidad.

Según Philip B. Crosby (1996), la calidad se define como "cumplir con los requisitos". Crosby enfocó su enfoque en la prevención de defectos y en la gestión de la calidad como una disciplina práctica y con enfoque en los resultados.

“La calidad es el cumplimiento de normas y requerimientos precisos”.

“Calidad es conformidad con los requerimientos. Los requerimientos tienen que estar claramente establecidos para que no haya malentendidos; las mediciones deben ser tomadas continuamente para determinar conformidad con esos requerimientos; la no conformidad detectada es una ausencia de calidad”.

Crosby también hizo hincapié en la importancia de la responsabilidad individual en la calidad, instando a que cada persona en la organización asuma la responsabilidad de la calidad de su trabajo. Promovió la idea de que la calidad es una actitud y una cultura organizativa que debe ser abrazada por todos los miembros de la organización.

Por último, la norma define la calidad de la siguiente forma:

UNE-EN-ISO 9000:2005: Grado en que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

1.2 La Gestión de calidad y su evolución a lo largo del tiempo

El concepto de calidad ha evolucionado en el último siglo a medida que evolucionaba la industria, los métodos de producción y las relaciones con el cliente. A su vez, cambiaba el modo de gestionarla. La calidad moderna nació con la Inspección y evolucionó hacia un enfoque en la excelencia y la innovación. Este cambio de enfoque estaba provocado por el desarrollo empresarial e industrial a lo largo del siglo.

La gestión de calidad ha experimentado una evolución significativa a lo largo del tiempo. A continuación, se presentan algunas etapas clave en dicha evolución:

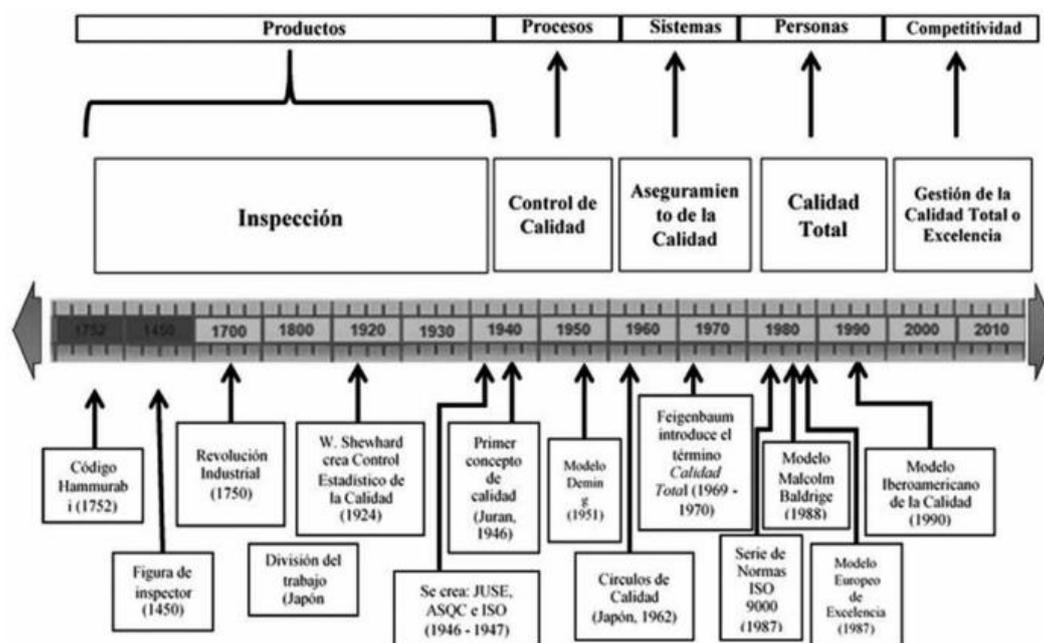


Ilustración 1: Evolución de la Gestión de Calidad a lo largo del tiempo Fuente: Calidad y su evolución: una revisión

1. Inspección: En las primeras etapas de la gestión de calidad, el enfoque principal era la inspección del producto final para identificar y corregir defectos. Se enfocaba en encontrar errores después de que ocurrieran y tomar acciones correctivas.
2. Control estadístico de calidad: Posteriormente en 1924, se introdujo el control estadístico de calidad (CEC) definido por Walter A. Shewhart. Este enfoque se basaba en el uso de técnicas estadísticas para monitorear y controlar los procesos de producción y reducir la variabilidad.
3. Gestión de la calidad total (TQM): En la década de 1950, se desarrolló el concepto de TQM, popularizado por los autores llamados los padres de la gestión de calidad: Feigenbaum, Juran y Deming. El TQM se centra en la participación de todos los miembros de la organización en la mejora continua de la calidad, la satisfacción del cliente y la eliminación de desperdicios.

4. Normas y certificaciones: En las últimas décadas, se han desarrollado normas y sistemas de gestión de calidad reconocidos internacionalmente, como la norma ISO 9001.
5. Enfoque en la excelencia y la innovación: Actualmente, la gestión de calidad ha evolucionado hacia un enfoque más amplio que abarca la excelencia y la innovación en todos los aspectos de la organización. Se busca no solo cumplir con los requisitos, sino también superar las expectativas del cliente y fomentar la mejora continua en todos los niveles.

1.2 La calidad total

Como se ha mencionado en los anteriores apartados la definición de calidad se ha ido modificando a lo largo del siglo XX y se ha hecho un énfasis diferente en cuanto su gestión, dependiendo de los autores y la situación de la industria. Todos los conceptos de calidad se engloban en el concepto de: Calidad total.

La Calidad Total, también conocida como Excelencia, en la actualidad se puede definir como una estrategia de gestión de la organización, cuyo objetivo principal es satisfacer de una manera equilibrada las necesidades y expectativas de todos sus grupos de interés.

Este concepto engloba las mejores prácticas de gestión de organizaciones. Este conjunto de prácticas se les suele denominar los 8 principios de la Calidad Total.

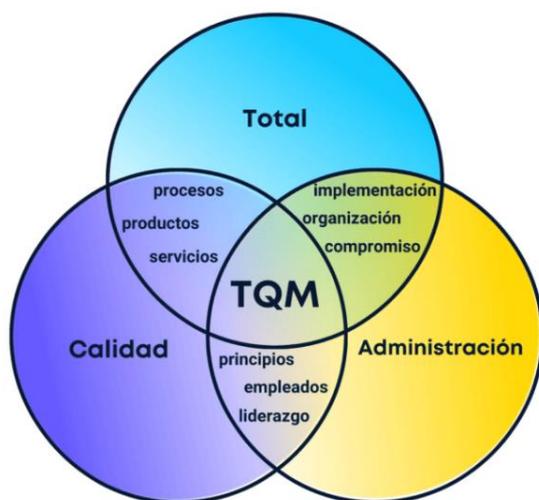


Ilustración 2: Concepto de Calidad Total

Fuente: <https://safetyculture.com/es/temas/gestion-de-la-calidad-total/>

1. Orientación hacia los resultados.
2. Orientación hacia el cliente.
3. Liderazgo y coherencia en los objetivos.
4. Gestión por procesos y hechos.
5. Desarrollo e implicación de las personas.
6. Aprendizaje, innovación y mejora continua.
7. Desarrollo de alianzas.
8. Responsabilidad social.

Tabla 1: Principios de la Calidad Total
Fuente: Elaboración propia

El término Control de la Calidad Total (CCT) fue definido por el propio Feigenbaum como:

“Un sistema eficaz para integrar los esfuerzos de desarrollo, mantenimiento y mejora de la calidad de los distintos grupos de una organización, con el fin de permitir productos y servicios con niveles más económicos que permitan la plena satisfacción del cliente”.

Existen varias normas reconocidas a nivel internacional para la gestión de calidad. A continuación, mencionaré algunas de las normas más utilizadas y reconocidas:

Norma ISO 9001: Es la norma más conocida y utilizada para sistemas de gestión de calidad. Establece los requisitos para un sistema de gestión de calidad, centrándose en la mejora continua, la satisfacción del cliente y el cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios. La ISO 9001 es aplicable a organizaciones de cualquier tamaño y sector.



Ilustración 3: Logo de acreditación de gestión de calidad Fuente: aenor.com

Norma ISO 14001: Esta norma se enfoca en sistemas de gestión ambiental. Establece los requisitos para que una organización identifique y controle el impacto ambiental de sus actividades, productos o servicios, y se esfuerce por mejorar su desempeño ambiental.



Ilustración 4: Logo de acreditación de gestión ambiental Fuente: aenor.com

Norma ISO 45001: Es la norma para sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo. Proporciona un marco para que las organizaciones identifiquen y gestionen los riesgos relacionados con la seguridad y salud ocupacional, y mejoren su desempeño en este aspecto.



Ilustración 5: Logo de acreditación de seguridad y salud en el trabajo Fuente: aenor.com

Norma ISO 27001: Esta norma se centra en la gestión de la seguridad de la información. Proporciona requisitos para establecer, implementar, mantener y mejorar un sistema de gestión de seguridad de la información, con el objetivo de proteger la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información de la organización.



Ilustración 6: Logo de acreditación de seguridad e información Fuente: aenor.com

Norma UNE-EN ISO/IEC 17025: Esta norma es aplicable a laboratorios de ensayo y calibración. Establece los requisitos generales de competencia técnica y gestión para garantizar la calidad y la confiabilidad de los resultados de los ensayos y calibraciones realizados en el laboratorio.



Ilustración 7: Logo de acreditación de ensayos y calibración Fuente: Stonehaven Microbiology Services Ltd

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo principal

El objetivo de este Trabajo final de grado es realizar un estudio para una empresa del sector del metal valenciana que ha estado en crecimiento los últimos años. Este estudio tiene como finalidad actualizar la empresa y llevarla a un grado mayor de excelencia. Esta empresa pretende establecer metodologías de mejora continua para lograr la máxima eficiencia en todos sus procesos organizativos. Este proyecto, analizará la empresa y hallará las principales fortalezas y debilidades a mejorar. Posteriormente, dotará de soluciones para optimizar la empresa y subsanar esas debilidades halladas. El modelo que se aplicará en el estudio es el modelo EFQM de 2020, que es un modelo de excelencia que abarca todos los aspectos notables de la empresa.

El proyecto aquí presente tiene como finalidad dotar a la empresa del siguiente estudio:

- Realización de un análisis de la situación actual frente al modelo EFQM de 2020.
- Identificar los puntos fuertes a reforzar y los puntos débiles a optimizar y mejorar.
- La definición de planes de mejora con el fin de aproximar la empresa a la excelencia.

2.2 Objetivos específicos y competencias aplicadas

Por un lado, tenemos el objetivo principal de optimizar la empresa. Por otro lado, elaborar y presentar el Trabajo Final de Grado como un requisito académico ineludible para la obtención del título de Ingeniera Superior en Tecnología Industrial y adquirir una serie de competencias como pueden ser:

- Competencias generales:
 - Adquirir la capacidad de realizar informes y documentos de autoevaluación y mejora para presentar a la dirección de una organización.
 - Aumentar la capacidad de realizar exposiciones en público (competencia adquirida gracias a la preparación de la defensa del trabajo y su consiguiente presentación).
 - Adquirir la capacidad de plasmar y aplicar a un caso real los conocimientos aprendidos durante los años del grado.
- Competencias particulares:
 - Adquirir la capacidad de planificar y llevar a cabo una autoevaluación con el modelo EFQM de 2020.
 - Adquirir la capacidad de realizar un análisis estadístico de una base de datos.
 - Adquirir la capacidad de trabajar con datos que ayuden a identificar los puntos fuertes y los puntos a mejorar de una organización.
 - Adquirir la capacidad de definir y planificar un programa y proyecto de mejora.

3. ANTECEDENTES

3.1 El modelo EFQM

En 1988 se estableció la European Foundation for Quality Management (EFQM). La creación de esta fundación fue promovida por 14 compañías europeas, líderes de distintos sectores, con el apoyo de la Comisión Europea. Estas compañías fueron: BT, Bull, Ciba-Geigy, Dassault, Electrolux, Fiat, KLM, Nestlé, Olivetti, Philips, Bosch, Renault, Sulzer y Volkswagen. Actualmente, cuenta con más de 100 miembros de sectores tanto industriales como de servicios y tiene su sede en Bruselas.

En 1991 se desarrolló el Modelo Europeo para la Excelencia Empresarial, este tenía como función ser una herramienta de autoevaluación para las empresas y también servía como base para evaluar las solicitudes para el Premio Europeo de la Calidad, conocido actualmente como Premio Europeo a la Excelencia Empresarial.

En 1999, se actualizó en una versión definitiva del modelo, que fue renombrado como Modelo EFQM de Excelencia.

En 2020, el Modelo EFQM fue reestructurado y revisado con un enfoque en mejorar la satisfacción de los clientes y cumplir las expectativas de las partes interesadas.

En la actualidad, el premio EFQM tiene 4 categorías, dos para las organizaciones mercantiles privadas y otras dos para las organizaciones sin ánimo de lucro. Dentro de cada una de estas categorías se otorga un premio para pequeñas y medianas organizaciones y otro para grandes organizaciones.

El modelo EFQM tiene 4 estatus distintos de reconocimiento:



Ilustración 8: Estatus de reconocimiento Fuente: Elaboración propia

- **Validación EFQM.** Diseñado para organizaciones que quieren iniciar la incorporación de procesos de mejora. Valida si se han logrado implementar los proyectos de mejora. Da una revisión en detalle de cada proyecto y recomendaciones para convertirse en una organización sobresaliente.
- **Calificación EFQM.** Otorga a la organización un análisis general, rápido y accesible de sus prácticas de gestión clave, basándose en los siete criterios del modelo EFQM. La evaluación ofrece comentarios que ayudan a encauzar objetivos estratégicos de la organización. Se aporta una indicación del nivel de madurez de la organización basado en el método de puntuación EFQM.

- **Reconocimiento EFQM.** Revisión exhaustiva y completa de todos los aspectos de la organización. Se tienen en cuenta los desafíos y objetivos estratégicos de la organización además de la revisión de su desempeño y resultados. La organización obtiene una puntuación en función del diagnóstico y adquiere un certificado acreditando su puntuación.



Ilustración 9: Sellos de excelencia Fuente: <https://www.clubexcelencia.org/index.php/servicios/reconocimiento-y-premios/sello-efqm-2020>

- **Premio global EFQM.** Programa exclusivo para organizaciones modelo que han demostrado ser líderes del sector. Proporciona gran cantidad de ideas que ayudan a la organización a mejorar a nivel estratégico. La interacción con el equipo de evaluación EFQM durante el proceso permite a la organización obtener información experta para enfrentarse a los nuevos retos.

El "European Quality Award" (Premio Europeo a la Calidad) reconoce a la empresa que se destaque como el máximo exponente de la Gestión de la Calidad Total en Europa Occidental.



Ilustración 10: Sello de excelencia de empresas europeo Fuente: <https://quality-leader.eu>

En estudios realizados en el año 2000, se siguieron las trayectorias de 600 empresas ganadoras de premios a la calidad y las compararon con un grupo de control de características similares. Los resultados fueron esclarecedores: las empresas premiadas incrementaron sus ingresos un 48 %, vendieron un 37 % más y se revalorizaron en un 44 % más que el grupo de control.

3.2 Relación del modelo EFQM con los ODS y El Pacto Mundial de las Naciones Unidas

A lo largo del tiempo, el contenido y la presentación del Modelo EFQM han experimentado modificaciones, pero sus valores fundamentales se han mantenido inalterados, sin importar el tamaño o la naturaleza (pública o privada) de la organización. La versión más reciente del modelo reconoce los mismos valores europeos que sus predecesoras, los cuales se encuentran establecidos 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 Naciones Unidas. Asimismo, el modelo EFQM está estrechamente vinculado a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, reconociendo el papel crucial que desempeñan las organizaciones en su consecución. Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) fueron adoptados en 2015 por las Naciones Unidas y representan un llamado global a la acción para que los países y sus organizaciones promuevan la igualdad social y la protección del planeta.



Ilustración 11: ODS Fuente: <https://elaviondepapelorigami.com/blog/que-es-eso-de-la-agenda-2030--b40.html/>

- **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.

El Pacto Mundial de las Naciones Unidas (año 2000) también ha contribuido a formar el Modelo EFQM. Este Pacto recoge diez principios para que las actividades empresariales sean socialmente responsables y sostenibles. Estos principios derivan de declaraciones de Naciones Unidas en materia de derechos humanos, normas laborales, medio ambiente y anticorrupción y que gozan de consenso universal.



Ilustración 12: Principios del Pacto Mundial Fuente: <https://www.tesicnor.com/pacto-mundial/>

- [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».

El Modelo EFQM reconoce y valora la importancia de la Economía Circular. Como empresa responsable, comprendes la necesidad de adoptar una estrategia medioambiental que integre la sostenibilidad y tome en consideración los elevados costos asociados con los residuos, la contaminación y las emisiones de carbono. La Economía Circular propone un enfoque alternativo al modelo económico lineal tradicional de tomar, fabricar, usar y desechar.



Ilustración 13: Principios de la Economía Circular Fuente: <https://ecolec.es/informacion-y-recursos/economia-circular/>

3.3 La estructura del modelo EFQM

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.

El Modelo EFQM está estructurado en tres bloques: dirección, ejecución y resultados, que se dividen a su vez en un total de siete criterios, subdivididos igualmente en subcriterios.

El informe global consta de los tres bloques con sus consiguientes subdivisiones. Sin embargo, hay empresas que únicamente realizan el estudio de un único bloque o de un criterio en concreto que quieren mejorar y saben que lo están gestionando de mala manera.



Ilustración 14: Modelo EFQM 2020 Fuente: <https://www.clubexcelencia.org/conocimiento/modelo-efqm>

Como resumen, cada uno de los bloques trata sobre los siguientes temas:

Dirección: Este bloque se centra en el liderazgo y la gobernanza de la organización. Reconoce que el éxito de una organización depende en gran medida de cómo se dirige y se gobierna. Este bloque proporciona un marco para que los líderes establezcan una visión y una dirección estratégica, fomenten una cultura de excelencia y establezcan políticas y objetivos claros.

Ejecución: Este bloque contempla la ejecución de la estrategia de manera eficaz y eficiente, para lo cual la organización debería asegurarse de que conoce los grupos de interés de su ecosistema, y comprende cuáles son clave para su éxito, define cómo va a crear valor para estos grupos de interés e impulsa niveles de rendimiento que necesita para alcanzar el éxito hoy, pero también impulsa la mejora y la transformación necesaria para conseguir el éxito futuro.

Resultados: En este bloque se reflejan los logros obtenidos por la organización a raíz del trabajo realizado en los anteriores bloques. Además, se incluye una proyección hacia el futuro basada en mediciones de resultados. Este aspecto tiene igual importancia que cualquier otro ejecutado anteriormente. Según el modelo EFQM 2020, las mediciones se centran en resultados de interés, como la percepción de los grupos de interés (criterio número 6), la generación de valor sostenible y la gestión del rendimiento y la transformación de la organización.

3.3.1 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.

3.3.2 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.

3.3.3 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.

3.4 El esquema lógico REDER

REDER es la herramienta que utiliza el Modelo EFQM para la evaluación de la gestión de las organizaciones. En base a la puntuación obtenida en cada uno de los criterios y subcriterios las empresas pueden saber cuáles son sus fortalezas y puntos débiles para mejorar. Se centra en que toda organización necesita adoptar los siguientes puntos:

- Determinar los Resultados que se pretenden conseguir como parte de su estrategia.
- Contar con una serie de enfoques que le permitirán alcanzar los resultados previstos en el futuro.
- Implantar estos enfoques de la manera adecuada.
- Evaluar y Revisar los enfoques implantados para aprender y mejorar.

Sus siglas vienen por tanto de Resultados, Enfoques, Desplegar, Evaluar y Revisar.

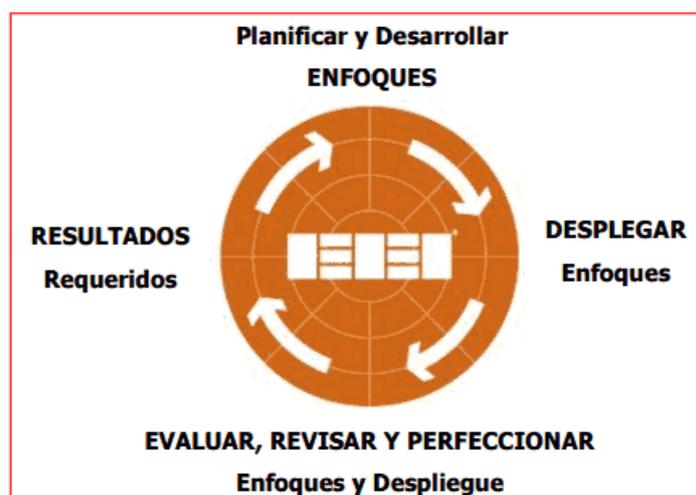


Ilustración 15: Sistema Reder Fuente: <http://www.efqm.es/EFQM/>

De esta manera, el modelo REDER brinda su apoyo a la entidad para reconocer sus fortalezas y detectar oportunidades de mejora, con el fin de meditar su visión de futuro en términos de logros deseados y las medidas precisas para materializarlos.

Para optar al Premio Europeo de la Calidad, el método de evaluación a utilizar tiene que ser puntuando según la matriz de puntuación REDER. La puntuación total que se puede conseguir es de 1000 puntos, que se distribuyen de la siguiente forma:

En los criterios 1 y 2 (los correspondientes al bloque de dirección), se pueden obtener hasta 100 en cada uno de ellos.

En el bloque de ejecución, se reparten 400 puntos de la siguiente forma: 100 puntos en los criterios 3 y 5 y 200 puntos en el criterio 4 (correspondiente a crear un valor sostenible).

Por último, los 400 puntos restantes se obtienen de los criterios 6 y 7, pudiendo obtener hasta 200 en cada uno de los criterios.

Criterio 1	Propósito, visión y estrategia	100	1.1 = 20	1.2 = 20	1.3 = 20	1.4 = 20	1.5 = 20
Criterio 2	Cultura de la organización y liderazgo	100	2.1 = 25	2.2 = 25	2.3 = 25	2.4 = 25	2.5 = 25
Criterio 3	Implicar a los grupos de interés	100	3.1 = 20	3.2 = 20	3.3 = 20	3.4 = 20	3.5 = 20
Criterio 4	Crear valor sostenible	200	4.1 = 50	4.2 = 50	4.3 = 50	4.4 = 50	4.5 = 50
Criterio 5	Gestionar el funcionamiento y la transformación	100	5.1 = 20	5.2 = 20	5.3 = 20	5.4 = 20	5.5 = 20
Criterio 6	Percepción de los grupos de interés	200	200				
Criterio 7	Rendimiento estratégico y operativo	200	200				

Tabla 2: Puntuación según los criterios Fuente: Elaboración propia

En cuanto al sello que se quiera optar (Ilustración 9), sí se quiere obtener una verificación mayor a la de 200, se tiene que realizar una evaluación por subcriterios. Sí únicamente se quiere obtener el sello de 200 se puede adquirir por una evaluación por criterios.

4. METODOLOGÍA

Para el desarrollo del presente trabajo final de grado y cumplir con los objetivos establecidos por la empresa, tras su aceptación de la evaluación mediante el modelo EFQM de 2020, se han llevado a cabo los siguientes pasos:

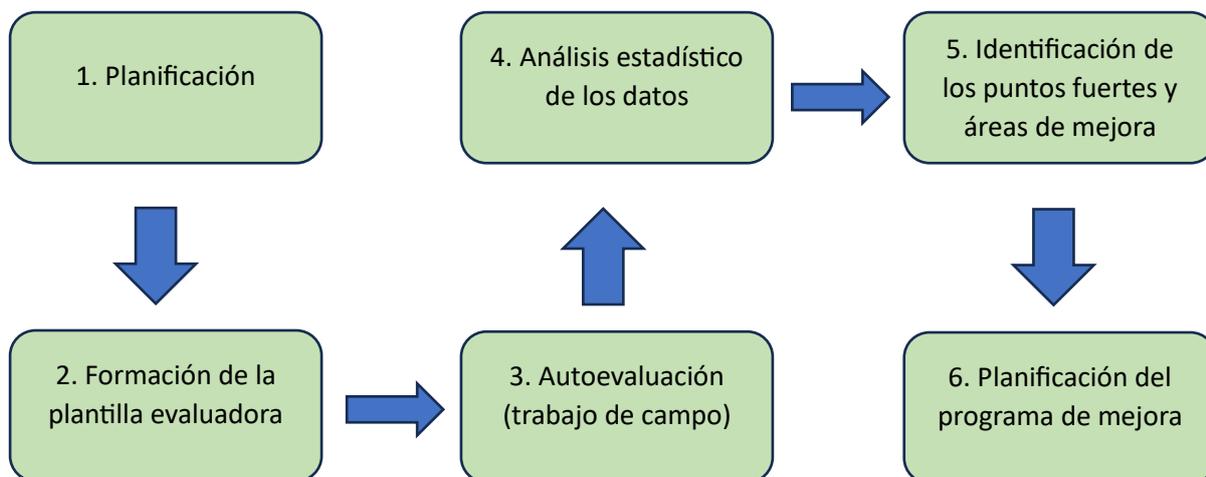


Ilustración 16: Fases del desarrollo del proyecto Fuente: Elaboración propia

4.1 Planificación

En la primera fase, que es la correspondiente a la de planificación se definieron los objetivos, se realizó un análisis del Modelo EFQM 2020 y se realizó una planificación a lo largo del tiempo de los pasos a seguir en el estudio. También se definió el objetivo que la empresa quería conseguir en cada uno de los criterios y en los subcriterios dentro del Modelo EFQM 2020. Al mismo tiempo, se obtuvieron los valores del Benchmarking (valores correspondientes a la competencia), con ayuda del tutor del TFG. También se elaboraron los cuestionarios a entregar a los trabajadores de la empresa, mostrados en el anexo.

A continuación, se presenta un Diagrama de Gantt, el cual representa el plan temporal del proyecto, detallando las distintas etapas realizadas y el tiempo estimado asignado a cada una.

MODELO EFQM 2020

EMPRESA DEL SECTOR DEL METAL
Pablo Martín Nofuentes

Inicio del proyecto:

Semana para mostrar:

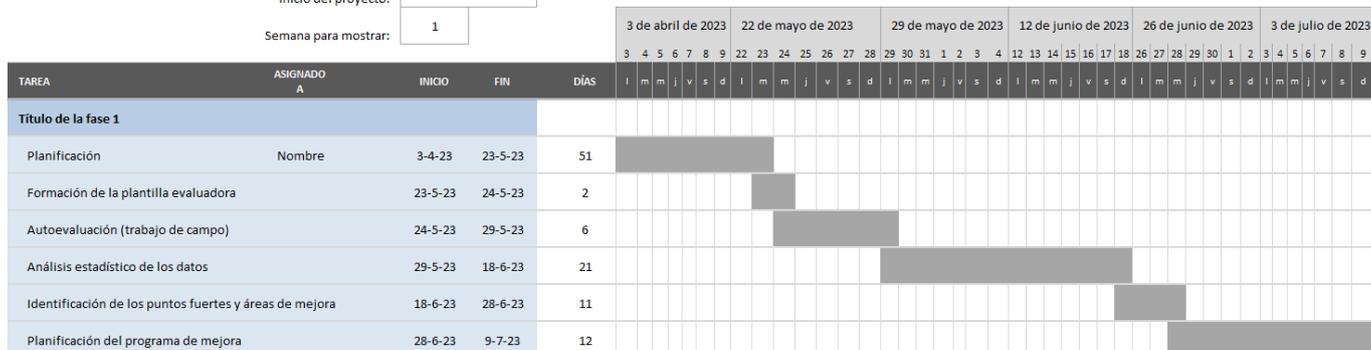


Ilustración 17: Diagrama de Gantt Fuente: Elaboración propia

4.2 Formación de la plantilla evaluadora

Tras la aprobación para realizar el estudio del nuevo Modelo EFQM 2020, la empresa decide ponerse en contacto con el tutor de este proyecto, para pedir asesoramiento, puesto que desea embarcarse en su implantación. Se acuerda una jornada de formación a la plantilla, con fecha el 23 de mayo. La jornada, que tuvo una duración de 5 horas (aproximadamente) en las que el tutor del presente TFG acudió a la empresa, se centró en la formación de todos los integrantes de la organización. Para ello se presentó el Modelo EFQM 2020, sus principales objetivos y la metodología que se debe emplear para su evaluación con respecto a la empresa en cuestión. Para ello, se explicó a los empleados cómo debían rellenar los cuestionarios de autoevaluación.

Los temas abordados en esta jornada abarcan:

- 1- Introducción detallada al Modelo EFQM.
- 2- Identificación de los objetivos relacionados con la autoevaluación.
- 3- Presentación de la metodología empleada para la autoevaluación. Reparto de cuestionarios y explicación de cómo deben rellenarse.

La formación concerniente al Modelo es esencial, ya que esta metodología garantiza que los conocimientos lleguen a todos los miembros del equipo, asegurando una comprensión profunda de la importancia que conlleva llevar a cabo una autoevaluación y las mejoras resultantes que esta conlleva. En esta etapa, la implicación activa de la dirección se presenta como un elemento crítico, puesto que es necesario que esta se comprometa a colaborar y a implementar los planes de mejora que emerjan del proceso de autoevaluación.

Dentro de esta sesión, se presentó a los empleados el cuestionario de evaluación empleado en todo el proceso. Dicho cuestionario consta de 9 criterios (cada uno de los cuales se desglosa en múltiples subcriterios, y cada subcriterio está acompañado por una serie de preguntas específicas) y de las cuestiones referentes al las ODS, el Pacto Mundial y la Economía Circular.

Lograr este cometido depende en gran medida del respaldo incondicional de la alta dirección de la entidad. Es imperativo establecer su confianza y lograr su compromiso directo con el proyecto, con la tarea adicional de transmitir a todo el personal los provechos que conlleva. De esta manera, se propaga un entusiasmo contagioso en toda la plantilla. Esto es debido a que nuestra posición ajena a la empresa a menudo genera cierto escepticismo entre los empleados, quienes pueden experimentar ciertas reservas hacia la evaluación y el juicio de nuestras labores por parte de una entidad externa.

4.3 Trabajo de campo

El trabajo de campo es llevado a cabo por la propia empresa. Se repartió el cuestionario a un total de 10 trabajadores de la organización pertenecientes a diferentes puestos dentro de la empresa, de diferentes géneros y con distintos tiempos de pertenencia en la empresa.

Estos cuestionarios (realizados mediante el formulario de Google) serán repartidos en diferentes grupos en la empresa que dotarán al estudio de una información global por parte de todo el conjunto de trabajadores. Habrá miembros de la alta dirección, responsable de áreas, técnicos e ingenieros y personal de administración y atención al cliente. Los trabajadores que tendrán que realizar los cuestionarios serán seleccionados por la dirección de la empresa en el mes de mayo de 2023.

La primera encuesta, que evalúa los criterios del Modelo EFQM, consta de un total de 221 afirmaciones, en las cuales se debe dar una puntuación en función de si se cumple con la afirmación o no. Estas primeras puntuaciones en la primera parte del cuestionario que evalúa los criterios (del 1 al 7), son de la siguiente forma:

No tengo información para contestar a esta pregunta	0
Totalmente en desacuerdo	1
Poco de acuerdo	2
Algo de acuerdo	3
Bastante de acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5

Tabla 3: Sistema de puntuación de las preguntas de los criterios Fuente: Elaboración propia

La segunda parte de la primera encuesta que evalúa los subcriterios del bloque 1 tiene las siguientes puntuaciones:

No tengo información para contestar a esta pregunta	0
No se hace nada en la empresa	1
Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa	2
Existen procesos. Estos procesos 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 empresa se adapte al futuro.	3
Los procesos se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna	4
Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.	5
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.	6

Tabla 4: Sistema de puntuación de las preguntas de los subcriterios del bloque 1 Fuente: Elaboración propia

La tercera parte del cuestionario que evalúan los subcriterios de los criterios: 3, correspondiente a la parte que implica los grupos de interés; 4, el criterio que tiene como título; “crea un valor sostenible” y el criterio 5, correspondiente a la gestión del funcionamiento y la transformación. Estos tres criterios corresponden con el bloque de dirección y tienen la siguiente forma de puntuación:

No tengo información para contestar a esta pregunta	0
No se hace nada en la empresa	1
Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa	2
Existen procesos. Los procesos 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	3
Los procesos apoyan los objetivos de la empresa y están vinculados a otros procesos relevantes.	4
Los procesos se implantan en las áreas relevantes de la empresa de manera eficaz y oportuna	5
Los procesos son flexibles y facilitan la agilidad de la empresa	6
Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.	7
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.	8

Tabla 5: Sistema de puntuación de las preguntas de los subcriterios del bloque 2 Fuente: Elaboración propia

La última parte de la primera encuesta que evalúa los subcriterios del bloque 3 tiene las siguientes puntuaciones:

No tengo información para contestar a esta pregunta	0
No se hace nada en la empresa	1
La medición de este tipo de indicadores se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa para realizar la medición	2
Existen procesos que permiten la medición de este tipo de indicadores. Estos indicadores están vinculados con su propósito, visión y estrategia para los grupos de interés clave. Los resultados de estos indicadores se revisan y mejoran a lo largo del tiempo.	3
Los datos que se obtienen de este tipo de indicadores son oportunos, fiables, precisos y adecuadamente segmentados para proporcionar información significativa que ayude a mejorar el funcionamiento y la transformación.	4
Existe una evolución positiva o rendimiento sobresaliente sostenido de los resultados obtenidos en este tipo de indicadores durante el periodo o ciclo estratégico.	5
Se establecen metas relevantes, alineadas con la estrategia y se alcanzan de manera continuada para este tipo de indicadores.	6
Hay comparaciones externas relevantes para este tipo de indicadores (benchmarking de indicadores) que permiten determinar que el rendimiento está en línea con la estrategia. Dichas comparaciones son además favorables.	7
Las palancas para lograr unos resultados sobresalientes en este tipo de indicadores en el futuro están identificadas y se basan en las actuaciones para la transformación, las relaciones causa/efecto, el análisis de datos, los patrones de rendimiento y las medidas predictivas.	8

Tabla 6: Sistema de puntuación de las preguntas de los subcriterios del bloque 3 Fuente: Elaboración propia

La segunda encuesta está dividida en 3 partes, que evalúan: los Objetivos de Desarrollo Sostenible, está formada por 17 preguntas, correspondientes a los 17 objetivos de desarrollo sostenible; los principios del Pacto Mundial, que son 10 preguntas correspondientes con los 10 principios del Pacto Mundial y los principios de la economía circular, está formada por 10 preguntas correspondientes a los 3 principios de la economía circular.

El sistema de puntuación para evaluar el cumplimiento de los ODS por parte de la empresa es:

No tengo información para contestar a esta pregunta	0
No se hace nada en la empresa	1
Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa	2
Existen procesos. Estos procesos 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 empresa se adapte al futuro.	3
Los procesos se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna	4
Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.	5
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.	6

Tabla 7: Sistema de puntuación de las preguntas de las ODS Fuente: Elaboración propia

La segunda parte está formada por los 10 principios del Pacto Mundial. Su sistema de puntuación es:

No tengo información para contestar a esta pregunta	0
No se hace nada en la empresa	1
Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa	2
Existen procesos. Estos procesos 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 empresa se adapte al futuro.	3
Los procesos se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna	4
Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.	5
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.	6

Tabla 8: Sistema de puntuación de las preguntas del Pacto Mundial Fuente: Elaboración propia

La última parte de la segunda encuesta está formada por 10 afirmaciones sobre la economía circular. El sistema de puntuación de esta encuesta es:

No tengo información para contestar a esta pregunta	0
No se hace nada en la empresa	1
Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa	2
Existen procesos. Estos procesos 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 empresa se adapte al futuro.	3
Los procesos se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna	4
Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.	5
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.	6

Tabla 9: Sistema de puntuación de las preguntas de la Economía Circular Fuente: Elaboración propia

4.4 Análisis estadístico de los datos

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

El análisis se realizó en dos partes:

- Análisis y depuración de datos: Esta evaluación se enfoca en verificar que los datos adquiridos mediante estos formularios estén dentro del rango establecido, manteniendo coherencia en los resultados. En caso contrario, su análisis sería inviable. En los cuestionarios correspondientes a este estudio, no se detectó ninguna discrepancia y se respetaron los límites predefinidos sin problemas. Todas las respuestas variaron desde 0 (indicando falta total de información o percepción para responder la pregunta) hasta 5 o 8 en función del bloque (denotando una implementación sistemática en toda la entidad, con medición y mejoras continuas).
- Análisis descriptivo: Este análisis tiene como propósito exponer los resultados derivados de los datos adquiridos. Dicha presentación se efectúa para cada promedio obtenido de las preguntas, así como para el porcentaje que refleja el grado de desconocimiento. Esta alternativa nos faculta para profundizar en el origen del problema, ya que posibilita llevar a cabo un análisis de la situación con mayor detenimiento. Este análisis se realiza mediante 2 tipos distintos de gráficos:
 - Gráfico de barras verticales: En el gráfico de barras verticales obtenido mediante los resultados de los cuestionarios se puede observar el porcentaje de personas que han puntuado dicha pregunta con 1,2,3,4 y 5. En el eje de abscisas está dividido en cinco partes iguales o de ocho en función del bloque que se está analizando, mientras que el eje de ordenadas marca los porcentajes correspondientes. Así se puede apreciar de una forma más visual qué opinión tienen los empleados respecto a la cuestión planteada.

- Gráfico de líneas: En este gráfico se compara el objetivo marcado por la empresa con el objetivo marcado por el análisis de mercado o benchmarking. Este gráfico se utiliza sobre el gráfico de barras verticales para mostrar como de lejos se halla la empresa del objetivo marcado por la empresa o del objetivo marcado por el mercado.

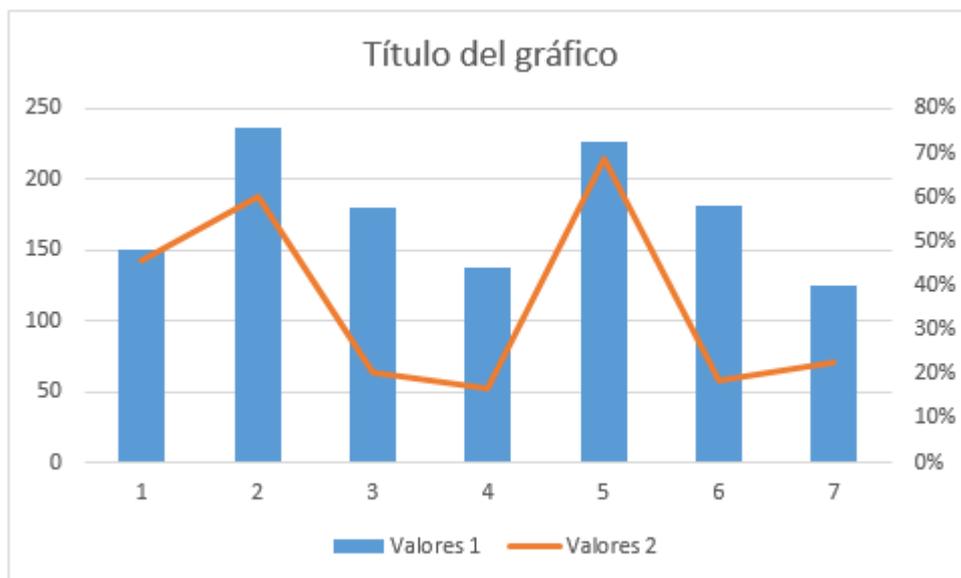


Ilustración 18: Ejemplo de gráfico de líneas Fuente: <https://excelyvba.com/graficos-combinados-en-excel/>

4.5 Identificación de los puntos fuertes y áreas de mejora

Una vez obtenidos los resultados del análisis de datos, se procede a destacar los aspectos positivos y las áreas en las que la empresa tiene oportunidad de mejora. Para lograrlo, es necesario basarse en los valores obtenidos para cada uno de los criterios del modelo EFQM, los cuales surgieron de los cuestionarios administrados a los empleados de la organización.

La comparación interna implica cotejar el valor promedio derivado del modelo con el valor medio correspondiente a cada uno de los criterios. Estos últimos valores se obtienen mediante el promedio de los subcriterios que los conforman. De esta manera, se pueden identificar los aspectos sólidos y las áreas susceptibles de mejora, buscando dentro de los subcriterios las preguntas que influyen en dichas fortalezas o debilidades. El valor medio resultante del modelo proviene de la media de todos los criterios. Aquellos criterios cuyas medias sean inferiores al valor medio EFQM representarán las áreas a mejorar, mientras que aquellos que superen dicha media del modelo serán considerados como puntos fuertes.

Al mismo tiempo, durante estos 11 días, también se identifica el nivel de desconocimiento de los empleados con respecto a las preguntas. Se compara el porcentaje del nivel de desconocimiento de cada criterio (promedio de sus subcriterios) con el porcentaje medio de desconocimiento del modelo (promedio de los criterios). Si el porcentaje de desconocimiento es superior al del modelo dicho criterio será clasificado como área de mejora. De otra manera, un punto fuerte será aquel criterio cuyo nivel de desconocimiento sea nulo, ya que eso significa que toda la empresa conoce lo que se pregunta en esa área en concreto y es capaz de responder con coherencia a la pregunta efectuada.

4.6 Planificación del programa de mejora

El plan o programa de mejora implica la creación de un conjunto de estrategias de enriquecimiento. Cada estrategia de mejora se forja en colaboración con los encargados de los distintos departamentos de la entidad y engloba un conjunto de medidas requeridas para abordar las áreas vulnerables señaladas tras efectuar la autoevaluación EFQM, mientras simultáneamente se persigue la conservación de aquellos aspectos identificados como fortalezas. Este programa posteriormente tendrá que ser aprobado por la empresa y llevado a cabo en unos plazos concretos.

4.7 Presupuesto del proyecto

En el siguiente capítulo se busca mostrar el presupuesto destinado al desarrollo del presente Trabajo de Fin de Grado. Sí se considera el trabajo realizado por Ingeniero Industrial en este proyecto acorde con un puesto de Ingeniero Técnico, el nivel salarial es de tipo 2 según el BOE se procede por tanto a establecer un precio unitario de 13'99 €. En este presupuesto se tendrán en cuenta únicamente las horas que han sido necesarias por parte del tutor en la formación inicial y las horas de trabajo del ingeniero responsable.

En la siguiente tabla se muestra un desglose del presupuesto en función del trabajo realizado en cada fase del estudio.

Fases	Responsable	Cantidad (horas)	Mano de obra (€/h)	Materiales (€)	Total (€)
Formación de la plantilla evaluadora	Tutor del TFG	5	50	50	300
Trabajo de campo o Autoevaluación	Personal de la empresa	60	Sin coste	0	0
Análisis estadístico de los datos	Ingeniero de Tecnología Industrial	80	13,99	0	1119,2
Identificación de los puntos fuertes y áreas de mejora	Ingeniero de Tecnología Industrial	60	13,99	0	839,4
Planificación del programa de mejora	Ingeniero de Tecnología Industrial	60	13,99	0	839,4
Informe final	Ingeniero de Tecnología Industrial	10	13,99	0	139,9
Coste total					3237,9

Tabla 10: Presupuesto dividido por fases Fuente: Elaboración propia

Se ha decidió dividir el presupuesto por fases del proyecto, ya que el tiempo invertido varía entre cada una de ellas, además de diferencias el coste de mano de obra y los materiales (que únicamente suponen un coste en el día de formación).

El presupuesto del proyecto alcanza un total de 3237,9 €.

5. RESULTADOS

5.1 Resultados Evaluación Modelo EFQM 2020

A continuación, se presentan los resultados de la evaluación del Modelo EFQM 2020:

	ANÁLISIS POR SUBCRITERIOS				
	RANGO VALORES	Meta	Benchmarking	Resultados promedio subcriterios	% desconocimiento promedio subcriterios
BLOQUE 1: DIRECCIÓN	[1;6]	3,5	3,61	3,12	17,74%
CRITERIO 1	[1;6]	3,5	3,68	3,21	16,90%
1.1	[1;6]	3,5	3,90	3,70	4,00%
1.1	[1;6]	3,5	3,70	4,06	17,14%
1.3	[1;6]	3,5	3,69	3,19	23,33%
1.4	[1;6]	3,5	3,58	3,04	24,00%
1.5	[1;6]	3,5	3,54	2,04	16,00%
CRITERIO 2	[1;6]	3,5	3,54	3,03	18,58%
2.2	[1;6]	3,5	3,70	2,53	20,00%
2.2	[1;6]	3,5	3,55	2,71	26,00%
2.3	[1;6]	3,5	3,47	3,66	18,33%
2.4	[1;6]	3,5	3,42	3,19	10,00%
BLOQUE 2: EJECUCIÓN	[1;8]	4	5,55	5,59	6,19%
CRITERIO 3	[1;8]	4	5,15	5,05	6,00%
3.1	[1;8]	4	4,99	3,60	7,50%
3.2	[1;8]	4	5,14	6,18	0,00%
3.3	[1;8]	4	5,23	6,65	2,50%
3.4	[1;8]	4	5,31	5,16	10,00%
3.5	[1;8]	4	5,08	3,64	10,00%
CRITERIO 4	[1;8]	4	5,76	6,22	7,63%
4.1	[1;8]	4	5,54	6,78	6,00%
4.2	[1;8]	4	5,64	6,05	12,50%
4.3	[1;8]	4	5,97	6,25	0,00%
4.4	[1;8]	4	5,90	5,81	12,00%
CRITERIO 5	[1;8]	4	5,75	5,49	4,93%
5.1	[1;8]	4	5,83	5,06	2,00%
5.2	[1;8]	4	5,50	3,67	10,00%
5.3	[1;8]	4	5,72	6,71	5,00%
5.4	[1;8]	4	5,97	6,71	6,00%
5.5	[1;8]	4	5,73	5,27	1,67%
BLOQUE 3: RESULTADOS	[1;8]	5	5,54	6,10	6,54%
CRITERIO 6	[1;8]	5	5,03	5,55	8,58%
6 a	[1;8]	5	5,52	6,26	6,25%
6 b	[1;8]	5	5,30	6,59	2,50%
6 c	[1;8]	5	5,20	6,53	12,50%
6 d	[1;8]	5	4,14	3,65	11,67%
6 e	[1;8]	5	4,96	4,72	10,00%
CRITERIO 7	[1;8]	5	6,06	6,65	4,50%
7 a	[1;8]	5	6,00	7,04	4,00%
7 b	[1;8]	5	6,13	6,26	5,00%

Tabla 11: Resultados evaluación detallada Fuente: Elaboración propia

En esta tabla podemos ver los resultados obtenidos en cada uno de los criterios y de los subcriterios. También se puede observar el porcentaje de desconocimiento sobre cada uno de los aspectos a tratar, este dato es importante porque nos da una visión del conocimiento de la empresa sobre cada uno de los temas. Asimismo, se puede apreciar en la tabla el objetivo marcado por la empresa en cada uno de los subcriterios y el objetivo marcado por el mercado.

Como podemos observar, los resultados del bloque 1 están tanto por debajo de la meta como por debajo del Benchmarking, por lo que sería un punto débil para el cual habría que establecer un plan de mejora. El bloque 2, está a la altura del Benchmarking y por encima de la meta establecida por la empresa. Finalmente, los resultados del bloque 3 están por encima del benchmarking y de la meta establecida, por lo que este bloque sería un punto fuerte de la empresa.

Evaluación detallada. Bloques. Valoración

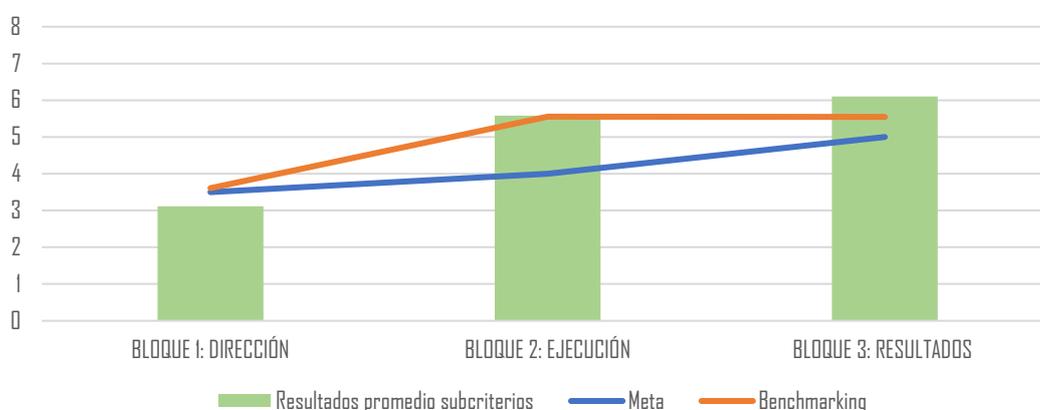


Gráfico 1: Resultados por bloques y comparación con la meta y el benchmarking Fuente: Elaboración propia

En referencia al porcentaje de desconocimiento de los bloques, se puede observar que es muy reducido. Aunque el objetivo es que en la empresa no haya respecto a ningún tema o que esté por debajo del 10%.

Evaluación detallada. Bloques. % Desconocimiento

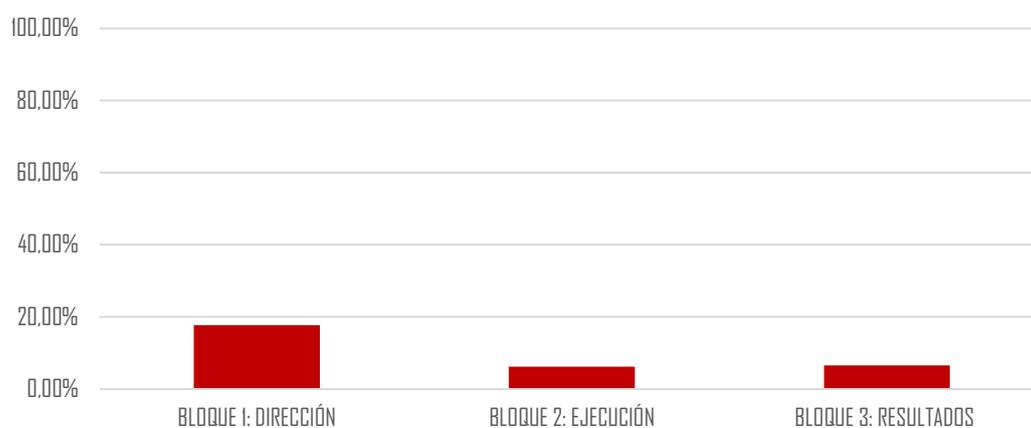


Gráfico 2: Porcentaje de desconocimiento por bloques Fuente: Elaboración propia

Más en concreto, analizándolo por criterios, podemos observar que el criterio 1 y 2 se encuentra por debajo del Benchmarking y de la meta establecida por la empresa. Por otro lado, los criterios 3 y 5 se sitúa por debajo del Benchmarking, pero por encima de la meta. Asimismo, se puede apreciar que tanto el criterio 4, como el 6 y el 7 están por encima del Benchmarking y de la meta establecida por la empresa.

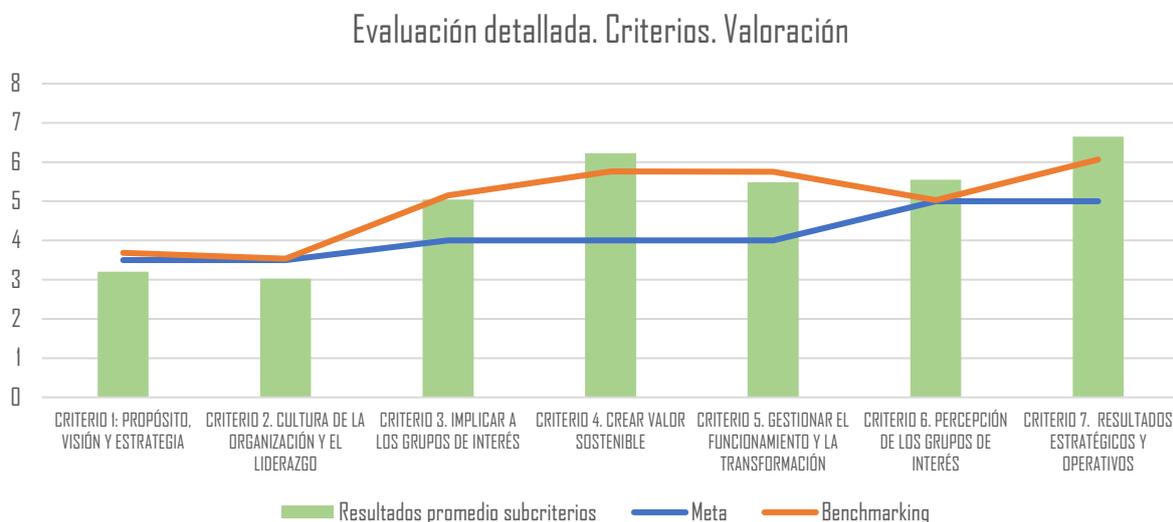


Gráfico 3: Resultados por criterios y comparación con la meta y el benchmarking Fuente: Elaboración propia

En referencia al porcentaje de desconocimientos por criterios, se puede observar que tanto el criterio 1 como el 2 están muy por encima de los porcentajes a los que se quiere alcanzar. En general, los valores de desconocimiento por criterios son muy reducidos.

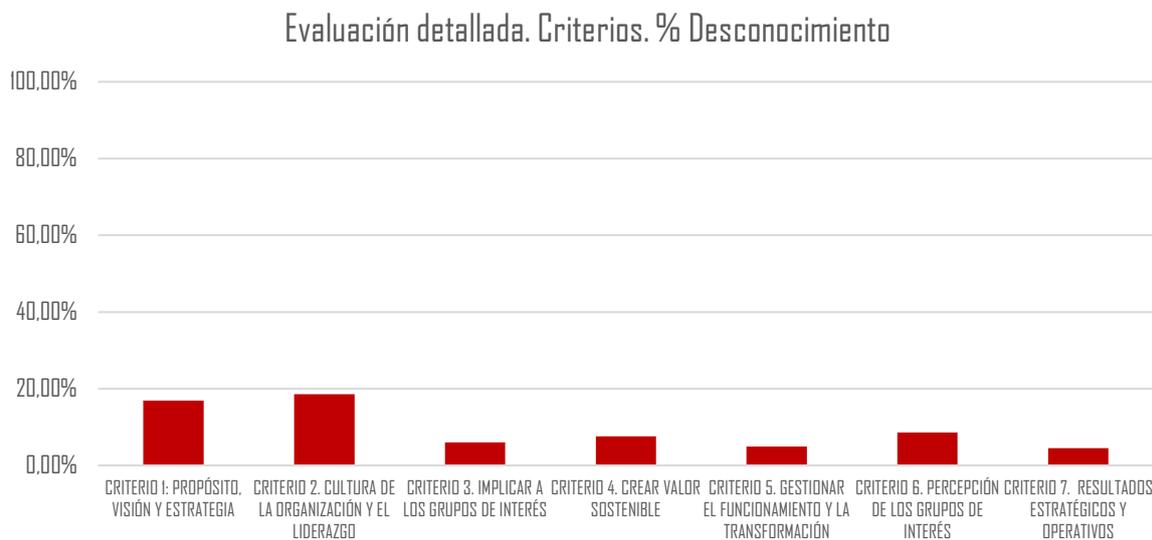


Gráfico 4: Porcentaje de desconocimiento por criterios Fuente: Elaboración propia

A continuación, ahondaremos en cada uno de los criterios. Trayendo los datos en función de los subcriterios de cada criterio.

En cuanto al criterio 1, todos los subcriterios menos el 1.2 están por debajo del Benchmarking. Por otro lado, el 1.3, 1.4 y 1.5 están por debajo también de la meta marcada por la empresa.

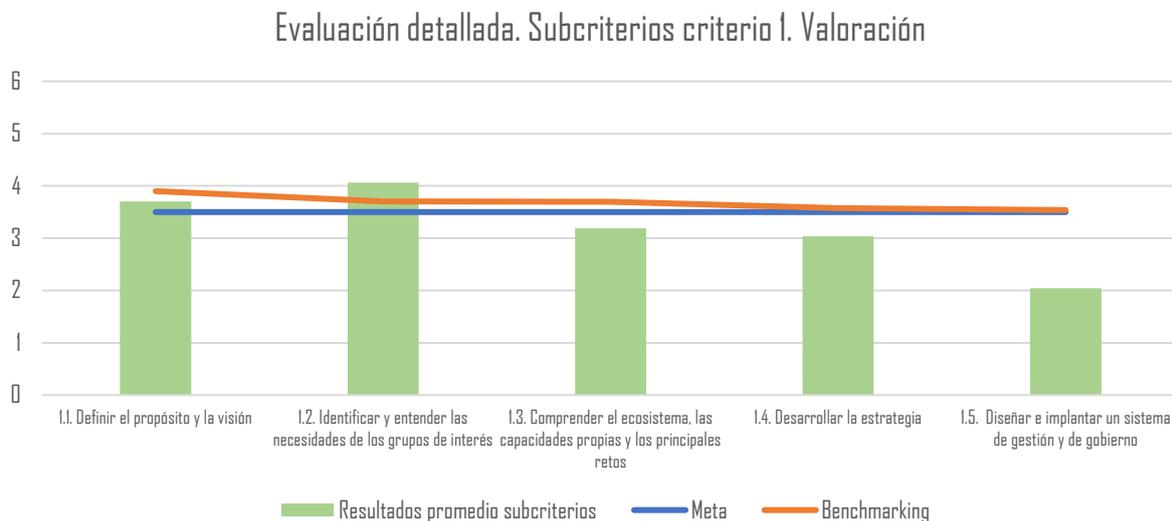


Gráfico 5: Comparación de los resultados Criterio 1 por subcriterios Fuente: Elaboración propia

En cuanto al porcentaje de desconocimiento, podemos observar que el 1.3 y el 1.4 están por encima del 20% y el subcriterio 1.2 y 1.5 están por encima del 10% marcado como límite.

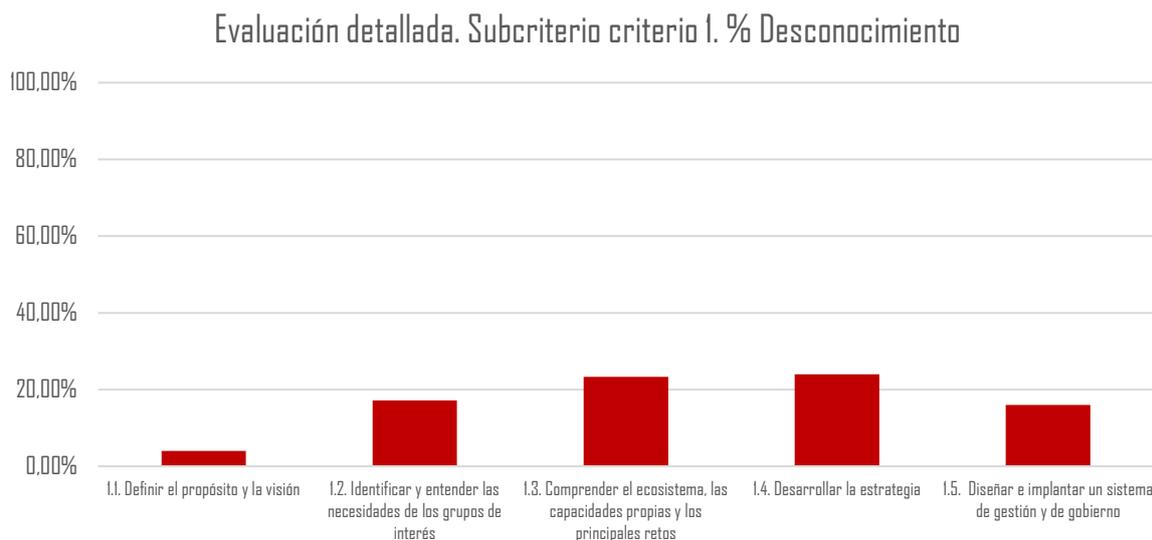


Gráfico 6: Porcentaje de desconocimiento por subcriterios del Criterio 1 Fuente: Elaboración propia

En cuanto al criterio 2, podemos observar como todos los subcriterios excepto el 2.3 están por debajo del Benchmarking y de la meta fijada. Este criterio sería un punto que mejorar y habría que realizar un plan de mejora para ello.

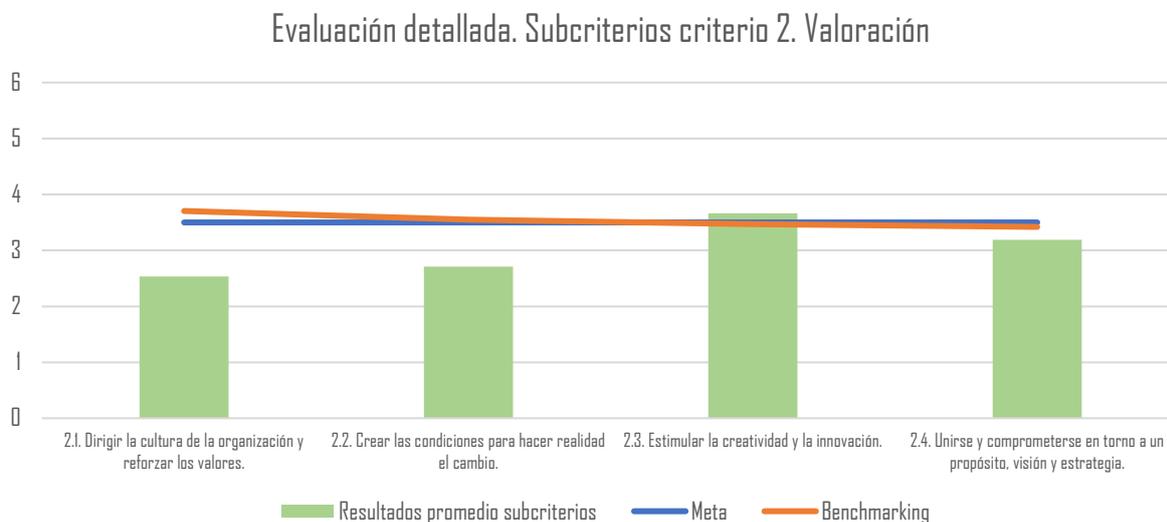


Gráfico 7: Comparación de los resultados Criterio 2 por subcriterios Fuente: Elaboración propia

En cuanto al porcentaje de desconocimiento todos los subcriterios están por encima del 10%, destacando el subcriterio 2.2 que se encuentra por encima del 20%.

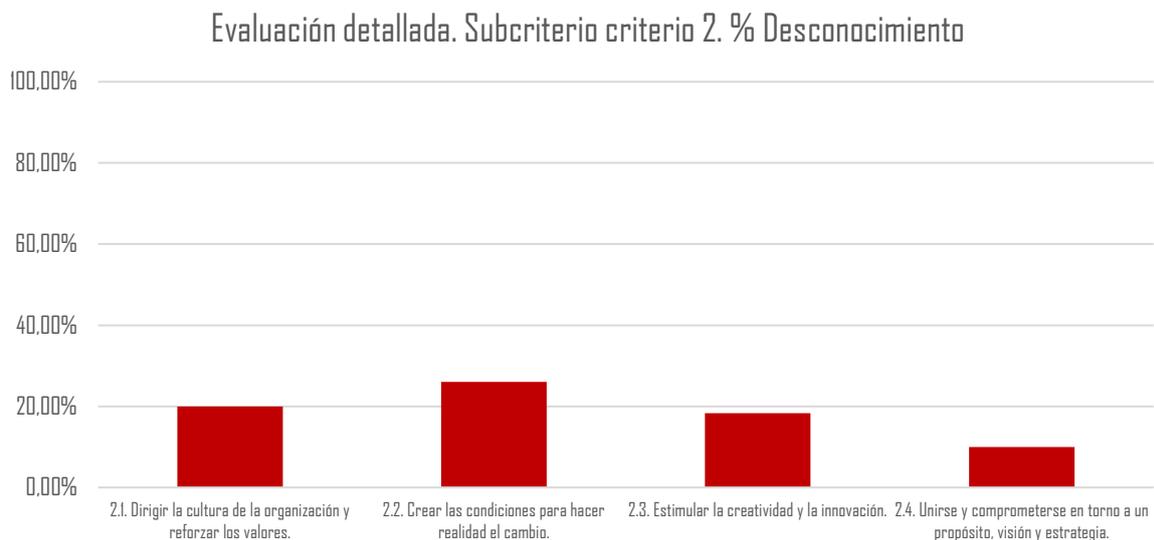


Gráfico 8: Porcentaje de desconocimiento por subcriterios del Criterio 2 Fuente: Elaboración propia

En cuanto al criterio 3, podemos observar que el subcriterio 3.4 se encuentra por debajo del Benchmarking. Además, los subcriterios 3.1 y 3.5 se encuentran por debajo de la meta fijada y del Benchmarking. Los subcriterios 3.2 y 3.3 están muy por encima de la meta marcada.

Evaluación detallada. Subcriterios criterio 3. Valoración

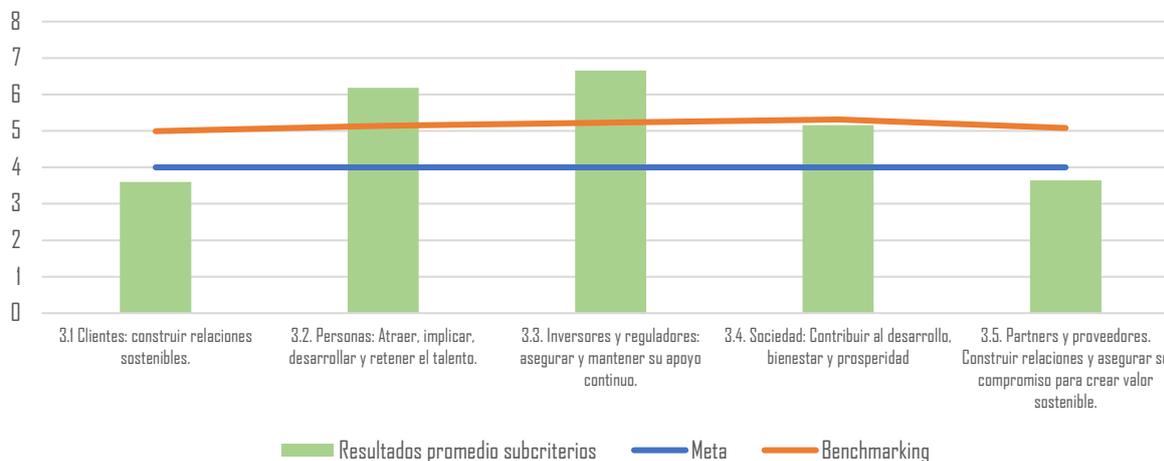


Gráfico 9: Comparación de los resultados Criterio 3 por subcriterios Fuente: Elaboración propia

En el gráfico de porcentaje de desconocimiento, podemos apreciar que todos los subcriterios se encuentran muy reducidos. Únicamente he de destacar los subcriterios 3.4 y 3.5 que se encuentran en el 10% y sería conveniente reducirlos.

Evaluación detallada. Subcriterio criterio 3. % Desconocimiento

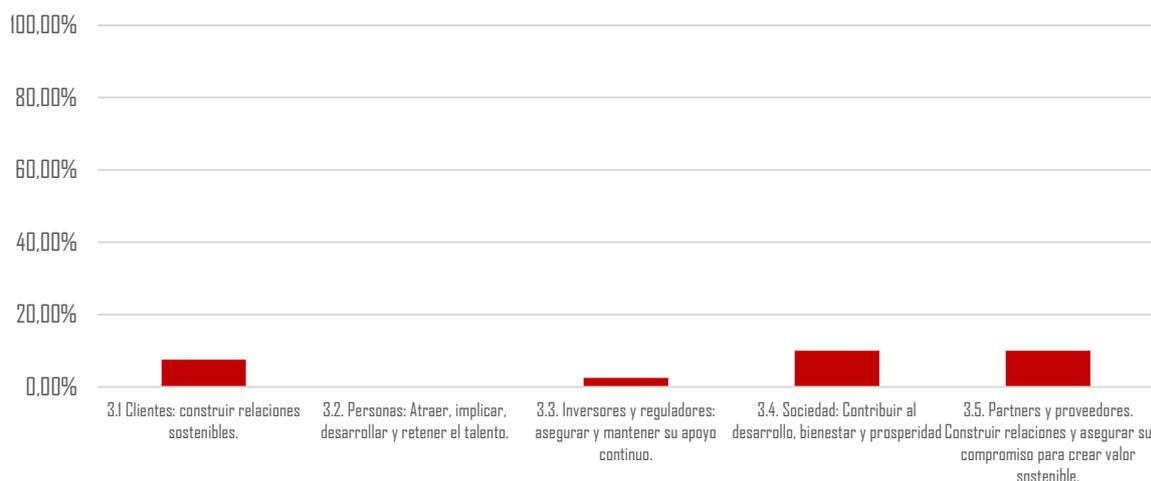


Gráfico 10: Porcentaje de desconocimiento por subcriterios del Criterio 3 Fuente: Elaboración propia

En cuanto al criterio 4, todos los subcriterios se encuentran por encima de la meta fijada y del Benchmarking. Quiero destacar que el subcriterio 4.4 se encuentra por debajo ligeramente del Benchmarking. Este criterio se podría considerar un punto fuerte dentro de la empresa.

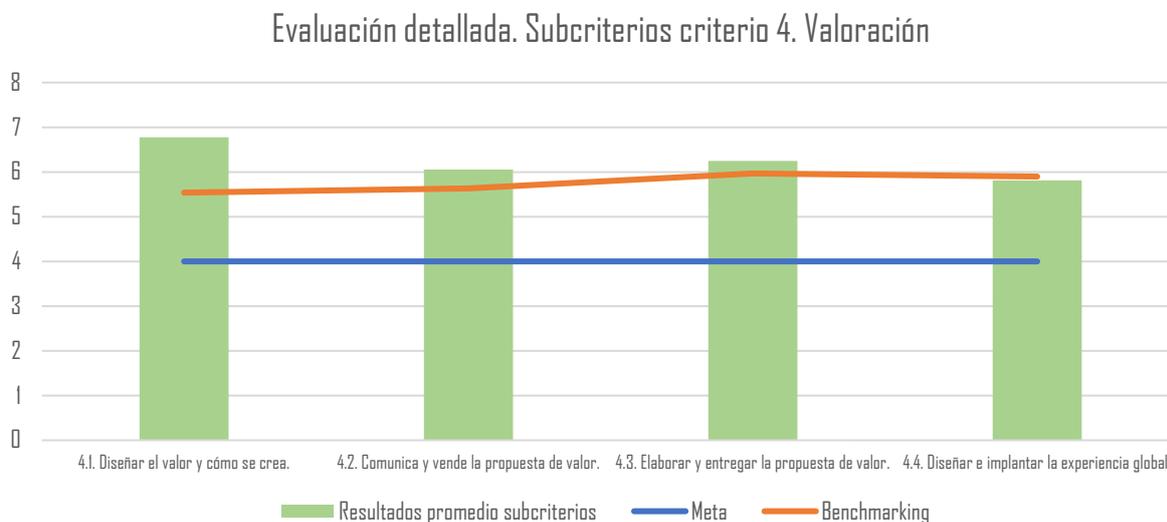


Gráfico 11: Comparación de los resultados Criterio 4 por subcriterios Fuente: Elaboración propia

En cuanto al porcentaje de desconocimiento hay que destacar que el 4.2 y el 4.4 se encuentran por encima del 10%. Por otro lado, el 4.3 tiene un 0% de desconocimiento.

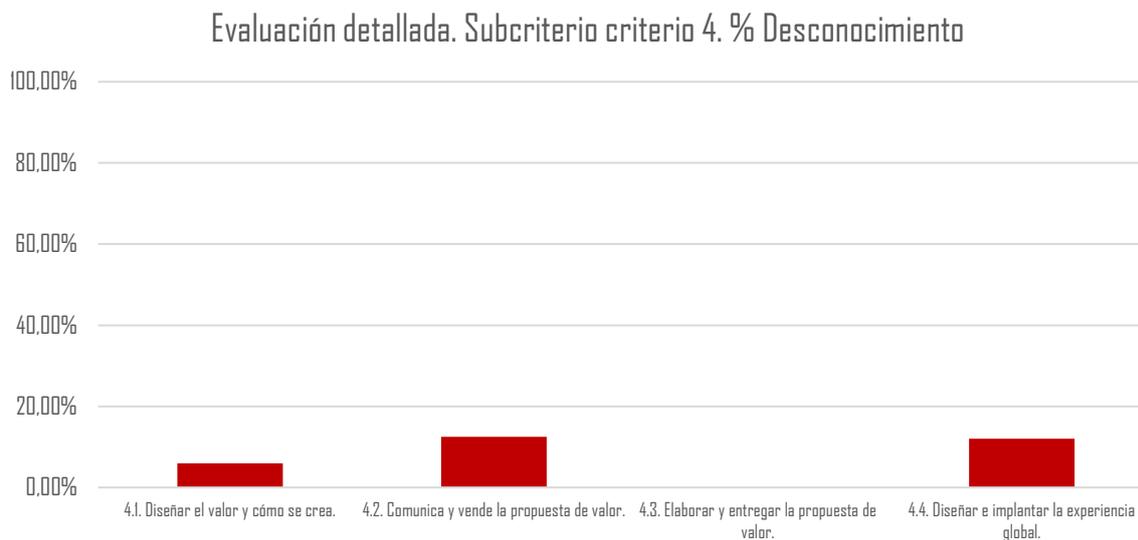


Gráfico 12: Porcentaje de desconocimiento por subcriterios del Criterio 4 Fuente: Elaboración propia

Observando el criterio 5, solo se encuentra el subcriterio 5.2 por debajo de la meta fijada. Por otra parte, los subcriterios 5.1, 5.2 y 5.5 se encuentran por debajo del Benchmarking. Los criterios 5.3 y 5.4 se sitúan por encima de los dos objetivos marcados.

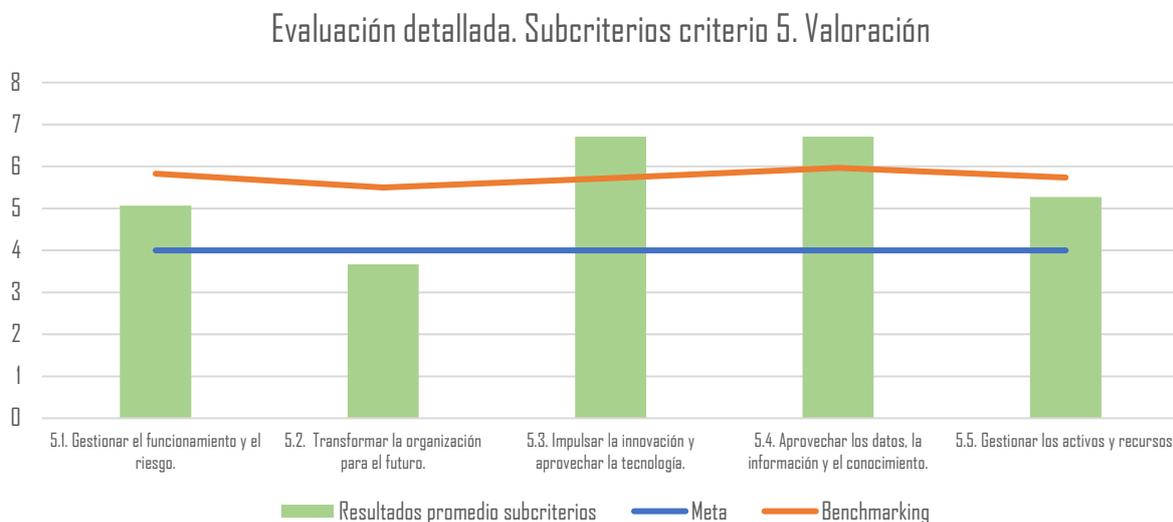


Gráfico 13: Comparación de los resultados Criterio 5 por subcriterios Fuente: Elaboración propia

En cuanto al porcentaje de desconocimiento, podemos observar que el subcriterio con mayor porcentaje de desconocimiento es el 5.2 y está por encima del 10%.

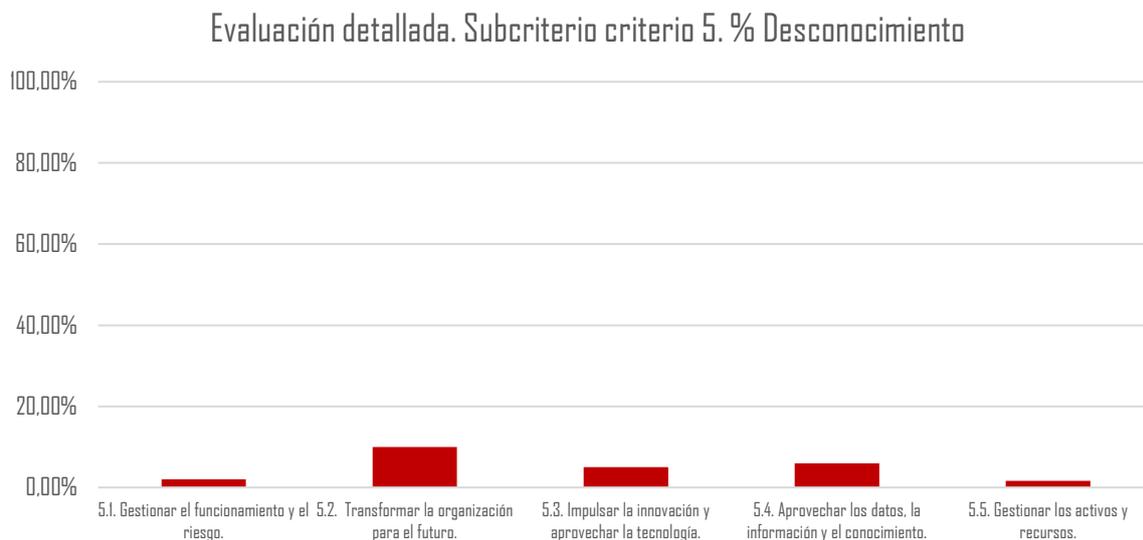


Gráfico 14: Porcentaje de desconocimiento por subcriterios del Criterio 5 Fuente: Elaboración propia

En cuanto al criterio 6, los subcriterios 6d y el 6e se sitúan por debajo de la meta marcada y del Benchmarking. Estos dos subcriterios son áreas de mejora para la empresa. Sin embargo, los demás subcriterios serían puntos fuertes.

Evaluación detallada. Subcriterios criterio 6. Valoración

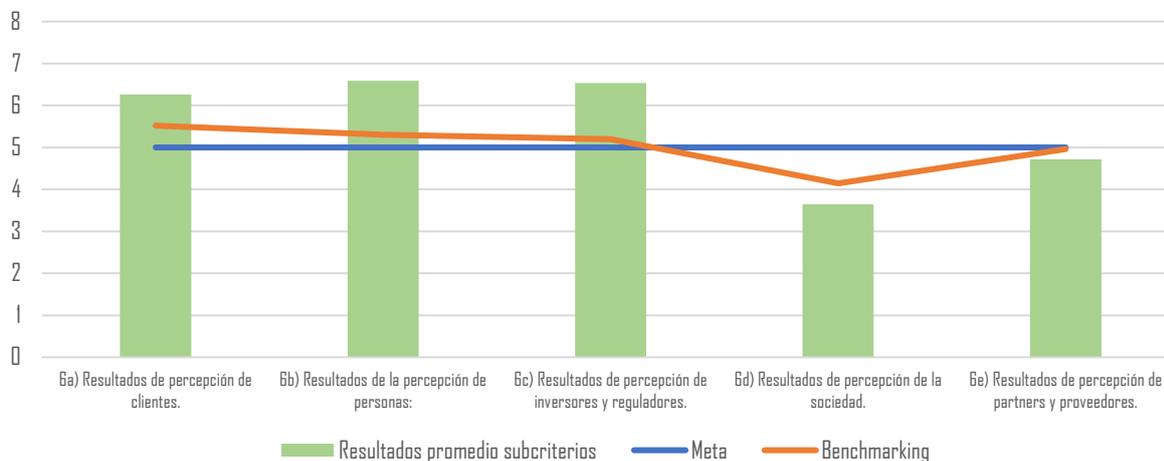


Gráfico 15: Comparación de los resultados Criterio 6 por subcriterios Fuente: Elaboración propia

En cuanto al porcentaje de desconocimiento, los subcriterios 6c, 6d y 6e se encuentran por encima del 10% objetivo marcado por la empresa. No obstante, no son valores muy grandes de desconocimiento.

Evaluación detallada. Subcriterio criterio 6. % Desconocimiento

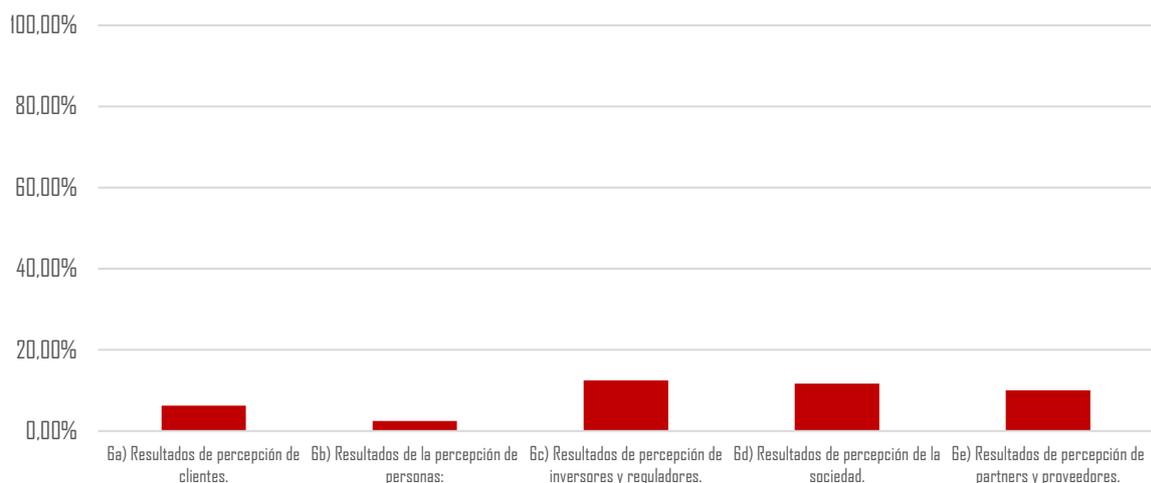


Gráfico 16: Porcentaje de desconocimiento por subcriterios del Criterio 6 Fuente: Elaboración propia

Finalmente, en cuanto al criterio 7, ambos subcriterios están tanto por encima de la meta fijada, como del Benchmarking.

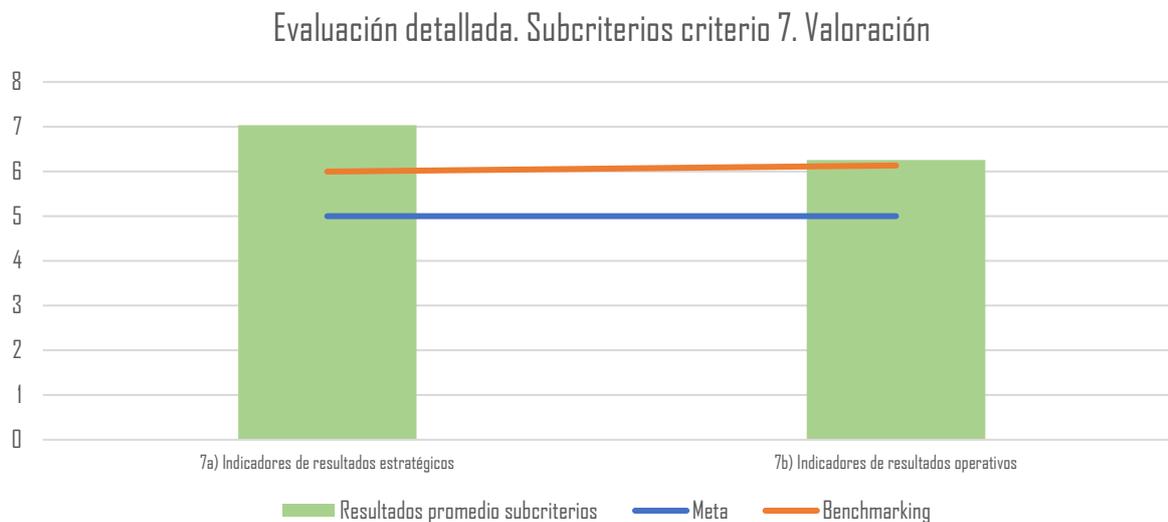


Gráfico 17: Comparación de los resultados Criterio 7 por subcriterios Fuente: Elaboración propia

Por último, el gráfico de porcentaje de desconocimiento del criterio 7 está por debajo del porcentaje marcado. Ambos subcriterios se encuentran muy reducidos.

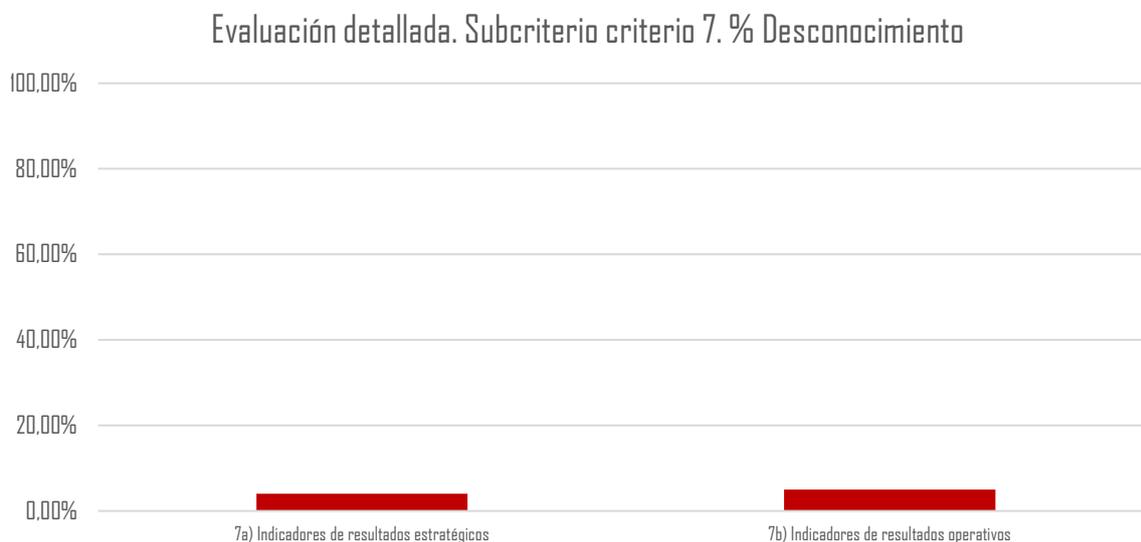


Gráfico 18: Porcentaje de desconocimiento por subcriterios del Criterio 7 Fuente: Elaboración propia

5.2 Resultados Evaluación ODS

A continuación, se va a analizar el promedio de los resultados obtenidos a través de la encuesta realizada sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenibles y su porcentaje de desconocimiento. El promedio de los puntos es sobre 6 puntos. Se 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. Como se puede observar, la empresa debe trabajar más en la mayoría de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, sin embargo, hay algunos que sí que se sitúan por encima de la meta fijada y por tanto se consideran puntos fuertes:

- ODS 2: (Con una puntuación de 3) Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible.
- ODS 5: (Con una puntuación de 4,1) Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas.
- ODS 9: (Con una puntuación de 3,5) Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.
- ODS 13: (Con una puntuación de 3,11) Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.

Considerándose los demás objetivos como puntos débiles y por tanto a mejorar por la empresa. Cabe resaltar:

- ODS 1: (Con una puntuación de 1,75) Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo.
- ODS 11: (Con una puntuación de 1,5) Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.
- ODS 14: (Con una puntuación de 1,71) Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible.
- ODS 15: (Con una puntuación de 1,63) 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.
- ODS 16: (Con una puntuación de 1,43) 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.
- ODS 17: (Con una puntuación de 1,5) Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible.

A continuación, se presenta una tabla y un gráfico con los promedios de las encuestas de cada uno de los objetivos. Posteriormente en el capítulo de plan de mejora se ofrecerá posibles soluciones para poder mejorar en cada uno de los puntos débiles.

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE	Promedio	% desconocimiento
ODS1	1,75	20,00%
ODS2	3,00	20,00%
ODS3	2,78	10,00%
ODS4	2,63	20,00%
ODS5	4,10	0,00%
ODS6	2,00	30,00%
ODS7	2,29	30,00%
ODS8	2,50	20,00%
ODS9	3,50	20,00%
ODS10	2,00	20,00%
ODS11	1,50	20,00%
ODS12	2,44	10,00%
ODS13	3,11	10,00%
ODS14	1,71	30,00%
ODS15	1,63	20,00%
ODS16	1,43	30,00%
ODS17	1,50	20,00%

Tabla 12: Resultados evaluación Objetivos de Desarrollo Sostenible Fuente: Elaboración propia



Gráfico 19: Evaluación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, el porcentaje de desconocimiento es notablemente reseñable en algunos objetivos. Siendo los más destacados (con un 30% de desconocimiento): El ODS 6 (Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos), el ODS 7 (Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos), el ODS 14 (Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible) y el ODS 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).



Gráfico 20: Porcentaje de desconocimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible Fuente: Elaboración propia

5.3 Resultados Evaluación Pacto Mundial

A continuación, se presenta el promedio de los resultados obtenidos a través de la encuesta realizada sobre los Principios del Pacto Mundial y su correspondiente porcentaje de desconocimiento. La puntuación es sobre 6 puntos. Siguiendo el mismo criterio que con los ODS, la dirección considera punto fuerte todo aquel principio que se encuentra por encima del valor 3. Por tanto, el único punto débil es:

- Principio 5: (Con una puntuación de 2,75) La empresa apoya la erradicación del trabajo infantil.

De los principios considerados puntos fuertes, hay que resaltar los principios 1 y 2, que corresponden con: “La empresa apoya y respeta la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia” y “La empresa se asegura de que no se vulneren los Derechos Humanos en toda su organización” respectivamente. Estos dos principios tienen una puntuación superior a 4,2.

PRINCIPIOS PACTO MUNDIAL	Promedio	% desconocimiento
PM1	4,20	0,00%
PM2	4,90	0,00%
PM3	3,43	30,00%
PM4	3,80	0,00%
PM5	2,75	20,00%
PM6	3,78	10,00%
PM7	3,22	10,00%
PM8	3,38	20,00%
PM9	3,38	20,00%
PM10	3,13	20,00%

Tabla 13: Resultados evaluación Principios del Pacto Mundial Fuente: Elaboración propia

La gráfica correspondiente a los promedios es la siguiente:

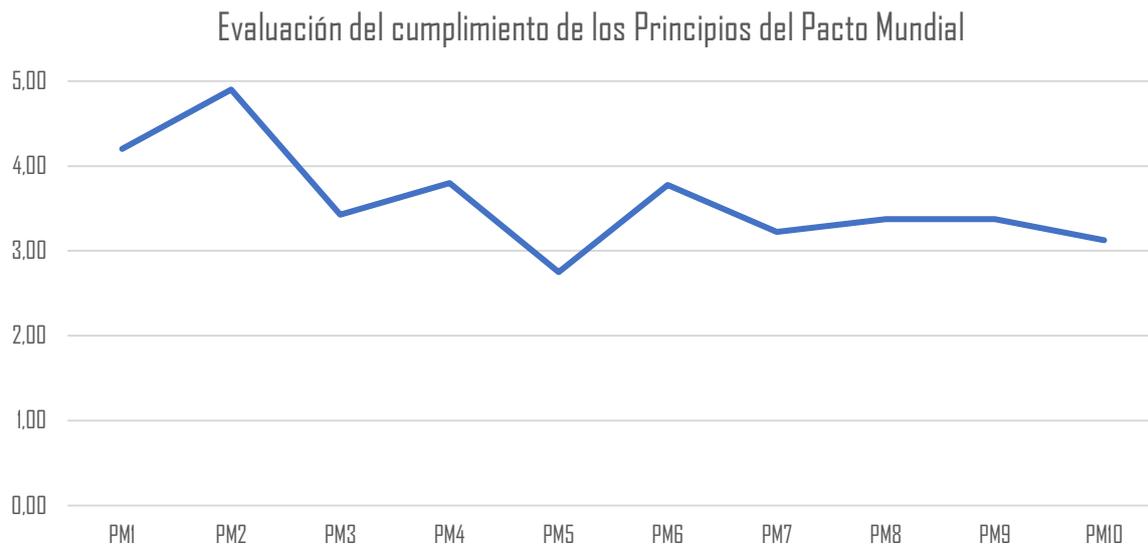


Gráfico 21: Evaluación de los Principios del Pacto Mundial Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, el porcentaje de desconocimiento promedio de los empleados encuestados en la empresa es bastante reducido. Sin embargo, hay que resaltar el principio que mayor desconocimiento provoca:

- Principio 3: (30% de desconocimiento) La empresa apoya la libertad de afiliación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.



Gráfico 22: Porcentaje de desconocimiento de los Principios del Pacto Mundial Fuente: Elaboración propia

5.4 Resultados Evaluación Economía Circular

A continuación, se presenta la media de los resultados obtenidos a través de la encuesta realizada sobre los Principios de la Economía Circular y su porcentaje de desconocimiento. El promedio es también sobre 6 puntos. Por lo tanto, se consideran puntos débiles por la empresa aquellos principios que están por debajo del 3. Los principios de la economía circular que son considerados puntos débiles y tienen un amplio margen de mejora, son:

- Principio 1: (Con una puntuación de 2,83) La empresa preserva y mejora el capital natural controlando reservas finitas y equilibrando los flujos de recursos renovables.
- Principio 3: (Con una puntuación de 2,43) 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 4: (Con una puntuación de 2,83) La empresa optimiza los rendimientos de los recursos distribuyendo productos, componentes y materias con su utilidad máxima.
- Principio 7: (Con una puntuación de 2,67) La empresa promueve el consumo colaborativo.

Por otro lado, de los principios considerados como puntos fuertes, hay que reseñar los siguientes principios:

- Principio 5: (Con una puntuación de 3,67) 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 8: (Con una puntuación de 3,5) La empresa promueve que los nutrientes biológicos vuelvan y entrar en la biosfera de forma segura para que la descomposición resulte en materias más valiosas para un nuevo ciclo.

PRINCIPIOS ECONOMÍA CIRCULAR	Promedio	% desconocimiento
EC1	2,83	40,00%
EC2	3,14	30,00%
EC3	2,43	30,00%
EC4	2,83	40,00%
EC5	3,67	10,00%
EC6	3,14	30,00%
EC7	2,67	10,00%
EC8	3,50	40,00%
EC9	3,43	30,00%
EC10	3,38	20,00%

Tabla 14: Resultados evaluación Principios de la Economía Circular: Elaboración propia

La gráfica correspondiente a los promedios es la siguiente:

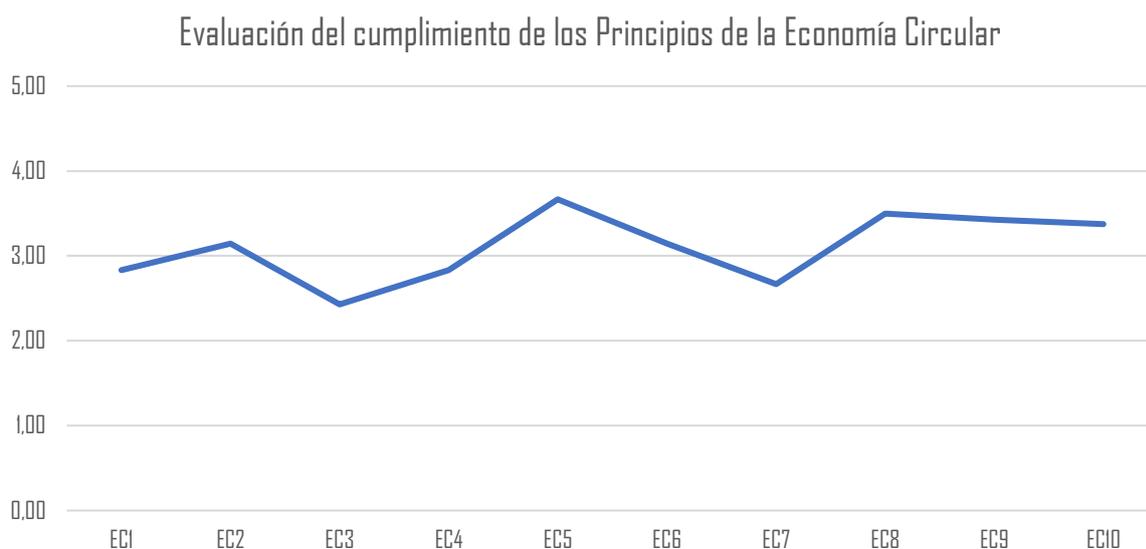


Gráfico 23: Evaluación de los Principios de la Economía Circular Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, el porcentaje de desconocimiento promedio de los empleados encuestados en la empresa es bastante reducido. Sin embargo, hay que resaltar el principio que mayor desconocimiento provoca:



Gráfico 24: Porcentaje de desconocimiento de los Principios de la Economía Circular Fuente: Elaboración propia

6. PUNTOS FUERTES Y ÁREAS DE MEJORA

6.1 Análisis de los puntos fuertes de la evaluación del Modelo EFQM 2020

Como se ha explicado en el anterior capítulo, se ha determinado como puntos fuertes aquellos criterios en los cuales la puntuación promedio obtenida de la encuesta del Modelo EFQM 2020 está por encima de los objetivos fijados por la empresa.

De manera global, como ya se pudo observar en el capítulo de resultados, se puede considerar como punto fuerte el Bloque 3, ya que el promedio se sitúa por encima tanto del Benchmarking, como de la meta fijada por la empresa. Con lo cual podemos denominar punto fuerte de la empresa la percepción de los grupos de interés y los resultados estratégicos y operativos. Por otro lado, el bloque 2, sí se podría considerar como punto fuerte, ya que el promedio está por encima de la meta fijada y con la misma puntuación que el mercado por el mercado. Esta fortaleza de la empresa sería la gestión, el funcionamiento y la transformación; la creación de un valor sostenible y la implicación de los grupos de interés.

Una vez realizado el análisis general, se determinó que los cinco puntos fuertes corresponden a los criterios:

Criterio 3: Implicar a los grupos de interés

- Se han identificado cada uno de los grupos de interés clave de la empresa.
- Se han identificado los tipos y categorías específicas dentro de cada uno de los grupos de interés clave de la empresa.
- Se utiliza el conocimiento de las necesidades y expectativas de sus grupos de interés clave para lograr su implicación continua.
- Se implica a sus grupos de interés clave en el despliegue de la estrategia de la empresa y en crear valor sostenible, reconociendo sus contribuciones.
- Se construye, mantiene y desarrolla desde la empresa una relación con sus grupos de interés clave basada en la transparencia, responsabilidad, comportamiento ético y confianza.

- Se trabaja con los grupos de interés clave para comprender y tener un entendimiento común de cómo, a través del co-desarrollo, inspirarse y contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).
- Se recogen activamente las percepciones de sus grupos de interés clave en lugar de esperar a que ellos hagan el contacto.
- Se evalúa el funcionamiento de la empresa respecto a las necesidades de sus grupos de interés clave.
- Una vez evaluado el funcionamiento de la empresa respecto a las necesidades de sus grupos de interés clave, se decide qué acciones necesita acometer para que sus grupos de interés clave perciban que su futuro está asegurado.

Criterio 4: Crear valor sostenible

- La Dirección de la empresa reconoce que crear valor sostenible es vital para su éxito a largo plazo y para su fortaleza económica.
- El propósito de la empresa establece a quién debe ir dirigida la creación de valor sostenible.
- La Dirección de la empresa ha identificado qué grupos de interés son el centro para la creación de valor sostenible.
- La Dirección de la empresa sabe que las necesidades de sus grupos de interés clave pueden cambiar y entiende la importancia de recoger información directa (feedback) de ellos.
- La Dirección de la empresa analiza las necesidades de sus grupos de interés clave para poder mejorar o adaptar sus productos, servicios o soluciones.

Criterio 5: Gestionar el funcionamiento y la transformación

- Para poder alcanzar y mantener el éxito, la empresa es capaz de gestionar el funcionamiento de sus operaciones actuales, de forma continuada, para alcanzar el éxito.
- Para poder alcanzar y mantener el éxito, la empresa es capaz de gestionar los cambios continuos que se producen, tanto dentro como fuera de la empresa, para mantener el éxito.
- La empresa destaca por su gestión de la innovación como uno de los elementos fundamentales que facilita su funcionamiento y su transformación.
- La empresa destaca por su gestión de la tecnología como uno de los elementos fundamentales que facilita su funcionamiento y su transformación.
- La empresa destaca por su gestión de sus activos y recursos críticos como uno de los elementos fundamentales que facilita su funcionamiento y su transformación.
- La empresa destaca por su gestión de la información y el conocimiento como uno de los elementos fundamentales que facilita su funcionamiento y su transformación.
- La empresa destaca por su gestión de los datos como uno de los elementos fundamentales que facilita su funcionamiento y su transformación.

Criterio 6: Percepción de los grupos de interés

- Se miden los resultados basados en el feedback de los grupos de interés clave obtenido tras su experiencia personal con la empresa, es decir, sus percepciones.
- La medición de estas percepciones pertenece a grupos de interés clave pasados o actuales.
- Se miden los resultados basados en las percepciones de los grupos de interés clave que están conformadas por la reputación de la organización respecto al impacto social y ambiental.

- Se miden los resultados de la percepción de los grupos de interés clave con la contribución positiva de la empresa a uno o más de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) o al Pacto Mundial de Naciones Unidas.
- La Dirección de la empresa sabe cuál es su nivel de éxito en la ejecución de su estrategia para satisfacer las expectativas y necesidades de sus grupos de interés clave.
- La Dirección de la empresa utiliza el análisis de su rendimiento actual y pasado de la percepción de sus grupos de interés para predecir su rendimiento futuro.
- La dirección de la empresa usa los resultados de percepción relevantes de sus grupos de interés clave para mantenerse informado e influir en su Dirección actual y en la Ejecución de su estrategia.

Criterio 7: Resultados estratégicos y operativos

- Se miden los resultados de la capacidad de la empresa de alcanzar su propósito, ejecutar su estrategia y crear valor sostenible (indicadores estratégicos).
- Se miden los resultados de la preparación de la empresa (estado de forma) para afrontar el futuro (indicadores operativos).
- Los resultados de los indicadores estratégicos y operativos se utilizan para dar seguimiento, comprender y mejorar el rendimiento global de la empresa.
- Los resultados de los indicadores estratégicos y operativos se utilizan para predecir el impacto que este rendimiento tendrá, tanto en las percepciones de sus grupos de interés clave como en sus objetivos estratégicos futuros.
- La empresa utiliza indicadores financieros y no financieros para medir su rendimiento estratégico y operativo.

Más en detalle, en cuanto a los subcriterios, los puntos fuertes de la empresa son:

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 e 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 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.

Subcriterio 3.2. Atraer, implicar, desarrollar y retener el talento de las personas

- 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.

Subcriterio 3.3. Asegurar y mantener el apoyo continuo de inversores y reguladores

- 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 Universidad 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.

Subcriterio 3.4. Contribuir al desarrollo, bienestar y prosperidad de la sociedad

- 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 utilizan canales de comunicación que facilitan a la comunidad interactuar con la empresa y su personal y proporcionar feedback sobre sus experiencias, así como que ayudan a que la empresa 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.

Subcriterio 4.1. Diseñar el valor sostenible 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 cocrear 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 sostenible

- 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 sostenible

- 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.

Subcriterio 4.4. Diseñar e implantar la experiencia global

- 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.

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, la 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 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).

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 los desecha de manera responsable, basándose en los principios de la economía circular.

Subcriterio 6a 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 6b Resultados de la percepción de personas

- Se utilizan indicadores que miden la percepción del personal de la empresa con la cultura, valores, normas, ... de la empresa.
- Se utilizan indicadores que miden la percepción del personal de la empresa con relación a 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 6c 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.

Subcriterio 7a 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 7b 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.

6.2 Análisis de las áreas de mejora de la evaluación del Modelo EFQM 2020

Como se ha explicado anteriormente, se ha definido como áreas de mejora aquellos criterios en los cuales la puntuación obtenida está por debajo de la meta definida por la empresa. Realizando una evaluación global, el bloque 1, correspondiente a la dirección se considera un punto débil a mejorar. Por otro lado, una vez realizado este análisis general, se determinó que los dos puntos débiles corresponden a los criterios:

Criterio 1: Propósito, visión y estrategia

- La empresa tiene un propósito que inspira, una visión ambiciosa y una estrategia que genera resultados.
- El propósito de la empresa explica por qué su actividad es importante.
- El propósito de la empresa establece las bases para crear y proporcionar valor a sus grupos de interés.
- El propósito de la empresa proporciona un marco de referencia en el que asume la responsabilidad de su contribución y el impacto en el ecosistema en el que opera.
- La visión de la empresa describe lo que trata de alcanzar en el largo plazo.
- La visión de la empresa sirve de guía clara para elegir las líneas de actuación actuales y futuras.
- La visión de la empresa proporciona, junto con el propósito, las bases para definir la estrategia.
- La estrategia de la empresa describe cómo se pretende alcanzar el propósito.
- La estrategia de la empresa detalla los planes para alcanzar las prioridades estratégicas y acercarse a la visión.

Criterio 2: Cultura de la organización y el liderazgo

- La cultura de la empresa se plasma en un conjunto específico de valores y normas que se comparte entre todo su personal.
- La cultura de la empresa (valores y normas) influye a lo largo del tiempo en la forma en que se comporta el personal entre ellos y con los grupos de interés clave externos.
- La empresa actúa como líder en su ecosistema y es reconocida como referente.
- En la empresa, el liderazgo es una actividad y no un rol, y las conductas de liderazgo se evidencian en todos los niveles y áreas.
- Las conductas de liderazgo en la empresa son un referente que inspiran a otros, reforzando y adaptando cuando es necesario, los valores y normas de la propia empresa, a la vez que ayudan a dirigir su cultura.

Más en detalle, en cuanto a los subcriterios, las áreas de mejora de la empresa son:

Subcriterio 1.3. Gestionar los activos y recursos

- 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.
- 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.

Subcriterio 1.4. Gestionar los activos y recursos

- 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. Gestionar los activos y recursos

- 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 ya 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.

Subcriterio 2.1. Gestionar los activos y recursos

- 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.

Subcriterio 2.2. Gestionar los activos y recursos

- 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 establecer 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.

Subcriterio 2.4. Gestionar los activos y recursos

- 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.

Subcriterio 3.1. Gestionar los activos y recursos

- 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.

Subcriterio 3.5. Gestionar los activos y recursos

- 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.

Subcriterio 5.2. Gestionar los activos y recursos

- 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.

Subcriterio 6d Gestionar los activos y recursos

- 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.

Subcriterio 6e Gestionar los activos y recursos

- 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.

7. PROGRAMAS DE MEJORA

Este capítulo tiene como objetivo plasmar la última fase del proyecto, la definición de los planes de mejora, con el fin de enfocar a la organización hacia la filosofía de la mejora continua.

En esta etapa final del proyecto, se han establecido dos programas de mejora para abordar las dos áreas de mejora previamente definidas, correspondientes a los criterios 1 y 2. Ambos criterios se encuentran dentro del Bloque 1: Dirección, lo que significa que los dos planes de mejora se enfocan en la formulación de una misión inspiradora, la visualización de metas a futuro, la elaboración de una estrategia orientada hacia la creación de un valor sostenible y la promoción de una cultura que propicie el éxito.

7.1 Programa de mejora del Criterio 1: Propósito, visión y estrategia

Para crear un programa de mejora respecto a este criterio, primero tenemos que ver en que hay que mejorar y que aspiraciones debe tener la empresa en concreto. Estas son las siguientes:

- La empresa debe tener un propósito inspirador con una visión ambiciosa y una estrategia que genere resultados a corto y a largo plazo.
- El propósito de la empresa debe explicar por qué su actividad es importante.
- La empresa debe tener un propósito que establezca unas bases para crear y dotar de valor a los grupos de interés.
- La empresa se compromete a asumir la responsabilidad de su contribución y el impacto en el ecosistema en el que opera, estableciendo su propósito como un marco de referencia fundamental.
- La empresa debe tener una visión que describa lo que se quiere alcanzar en el largo plazo.
- La visión de la empresa proporciona una dirección clara para seleccionar las acciones presentes y futuras.
- La visión de la empresa debe proporcionar (a la misma vez que el propósito) las bases para la definición de la estrategia.
- La estrategia de la empresa debe describir cómo se pretende alcanzar el propósito descrito.
- La estrategia de la empresa debe detallar los planes para alcanzar las prioridades estratégicas y acercarse a la visión establecida.

Para ello, las fases que se deben seguir son:

1. Definir el propósito y la visión por parte de la empresa
2. Identificar y entender las necesidades de los grupos de interés.
3. Comprender el ecosistema, las capacidades propias y los principales retos.
4. Desarrollar la estrategia.
5. Diseñar e implantar un sistema de gestión y de organización para llevar a cabo la estrategia.

Para la evolución de estas fases, harán falta el compromiso y el seguimiento por parte de la empresa para mejorar la situación actual en referencia al propósito, la visión y la estrategia de esta.

En este aspecto, hará falta que se involucren tanto la alta dirección de la empresa como el departamento de calidad y el departamento de recursos humanos.

No es necesario darle un cambio total al propósito y visión de la empresa actual. Sin embargo, habría que realizar un estudio de mercado (para tener en cuenta que propósitos tienen diversas empresas de la competencia) y un estudio interno para ver a que aspira la empresa y que valores a largo plazo quiere tener.

Un ejemplo de propósito podría ser el desarrollo local y de la zona, favoreciendo la producción de manera local (con recursos naturales lo más próximos posibles) y generando puestos de trabajo en la zona donde se sitúa la empresa. De esa forma ganaría una buena fama y su reputación mejoraría dentro de su zona de actuación.

7.2 Programa de mejora del Criterio 2: Cultura de organización y liderazgo

Al igual que con el criterio 1, para empezar a realizar un programa de mejora tenemos que ver en que hay que mejorar y que aspiraciones debe tener la empresa en referencia a la cultura de la organización y el liderazgo. Además, de acuerdo con el Modelo EFQM 2020, una organización ejemplar tiene la capacidad de liderar la cultura empresarial, fortalecer los valores, establecer las condiciones para implementar cambios, fomentar la creatividad e innovación, y unirse y comprometerse en torno a un propósito, visión y estrategia compartidos. Estos son los objetivos que se plantea a la empresa para mejorar:

- La cultura de la empresa se tiene que plasmar en un conjunto específico de valores y normas que se comparte entre todo el personal.
- La cultura de la empresa (valores y normas) debe influir a lo largo del tiempo en la forma en que se comporta el personal entre ellos y con los grupos de interés clave externos.
- La empresa debe actuar como líder en su ecosistema y ser reconocida como referente.
- Dentro de la empresa, el liderazgo tiene que ser una actividad y no un rol, y las conductas de liderazgo se deben evidenciar en todos los niveles y áreas.
- Las conductas de liderazgo en la empresa funcionan como un modelo a seguir que inspira a los demás, fortaleciendo y ajustando, cuando es necesario, los valores y normas de la organización, al mismo tiempo que contribuyen a guiar su cultura.

Para ello, las fases que deben seguirse son:

1. Dirigir la cultura de la organización y reforzar los valores.
2. Crear las condiciones para hacer realidad el cambio.
3. Estimular la creatividad y la innovación del personal, sin marcar límites claros.
4. Unirse y comprometerse por parte de todo el personal en torno a un propósito, visión y estrategia.

Para mejorar este criterio hará falta el compromiso de la mayor parte del personal, desde el personal de la dirección, hasta el personal más técnico o de administración.

Habrà que crear un organigrama claro y unas condiciones que promocionen y recompensen al personal que tenga la capacidad de innovar en cuanto a la cultura de la organización se refiere. Se deberá estudiar cual es la organización más beneficiosa para la empresa y hacèrselo entender al personal. A la vez que se evalúa su rendimiento en los primeros meses de prueba, mediante unos KPIs indicados. También hay que tener otras opciones de organización que puedan ser viables a corto y largo plazo, cuando posiblemente la empresa aumente el personal y tenga más ramificaciones en la organización.

Un ejemplo de organización sería una división por departamentos, con un director por departamento y dentro de cada departamento una subdivisión en secciones con un director de cada una de las secciones.

Al final, el objetivo es que la organización sea efectiva y que no se vea afectada la producción. No es necesario cambiar radicalmente el sistema organizativo actual de la empresa. Sin embargo, sí es necesario convencer y transmitir al personal por qué este sistema es el adecuado y el que más rendimiento tiene.

Estos dos programas de mejora se pueden efectuar al mismo tiempo o en diferentes momentos. Hay que realizar un seguimiento de cada uno de los planes de mejora, para observar sí hay mejoría o no. Este seguimiento y evaluación se realizará mediante unos KPIs concretos, marcados por la empresa en función de la importancia que le dé a cada uno de los subcriterios.

Será necesario un diagrama de Gantt por cada uno de los planes de mejora, siempre y cuando la empresa esté de acuerdo en realizar una mejora en cada uno de los aspectos. Al finalizar cada programa de mejora, se realizará un DAFO para hacer otra evaluación de la organización.

También se pueden hacer programas de refuerzo de los puntos fuertes, en función de lo que la empresa quiera reforzar y la importancia que le dé.

8. CONCLUSIONES

En la actualidad, las empresas buscan constantemente alcanzar niveles sobresalientes de rendimiento, superando las expectativas de sus clientes y partes interesadas. El Modelo EFQM 2020 proporciona una herramienta valiosa para realizar una autoevaluación y determinar en qué punto se encuentra una empresa en su camino hacia la excelencia, al compararla con un modelo de empresa "ideal" basado en los valores defendidos por el propio modelo.

Es importante destacar que, en los últimos años, el concepto de calidad ha adquirido una importancia creciente, y las empresas se han enfocado cada vez más en centrarse en el cliente y sus expectativas en lugar de solo en el producto o servicio. Esto ha dado lugar a un aumento en el poder del cliente y, como resultado, a mayores expectativas. Las empresas se esfuerzan por satisfacer a sus clientes y también a todas las partes interesadas que se ven afectadas por su actividad.

La búsqueda de la calidad no se limita al producto final, sino que abarca todos los aspectos de la organización. La calidad interna es esencial para que los clientes perciban la calidad en los productos y servicios ofrecidos. La calidad y la mejora continua van de la mano, y las empresas deben comprender que la calidad total es un objetivo dinámico que implica una mejora constante en todos los aspectos de la organización.

Este proyecto ha explorado el concepto de calidad y su evolución a lo largo del tiempo. Se ha realizado un análisis exhaustivo del Modelo EFQM 2020, incluyendo su estructura y sus valores fundamentales. La parte más práctica de este proyecto involucró la evaluación de la empresa una empresa del sector del metal con aproximadamente 800 trabajadores utilizando el Modelo EFQM 2020, mediante la recopilación de datos a través de cuestionarios completados por 10 trabajadores de todos los ámbitos y de distinta longevidad en la empresa. El análisis de estos datos ha permitido identificar tanto los puntos fuertes como las áreas de mejora de la organización.

Como se ha explicado anteriormente, se ha definido como puntos débiles o áreas de mejora aquellos criterios dentro del Modelo en los cuales la puntuación obtenida está por debajo de la meta definida por la empresa y como puntos fuertes aquellos criterios en los que el valor promedio supera el valor fijado por la organización. Tras el análisis se identificaron 5 puntos fuertes: los criterios 3, 4 y 5 que corresponden al bloque 2 (correspondiente a la ejecución) y los criterios 6 y 7 que corresponden al bloque 3 (correspondiente a los resultados). Por otro lado, tras el estudio se han identificado 2 áreas de mejora, correspondientes a los criterios 1 y 2 del bloque 1 (correspondiente a la dirección).

Para abordar los puntos débiles identificados, se presentan dos programas de mejora. Estos planes se enfocan en responder a las preguntas fundamentales: "¿Cuál es el propósito de la organización? ¿Qué función desempeña? ¿Por qué sigue esta estrategia?" Su objetivo principal es que la organización establezca un propósito inspirador, vislumbre sus metas a futuro, desarrolle una estrategia orientada a la creación de un valor sostenible y promueva una cultura que propicie el éxito.

Tras una exhaustiva revisión del Modelo EFQM, concluyo que es un enfoque de excelencia extremadamente valioso para analizar la situación actual de las empresas. Dado que tiene un gran reconocimiento a nivel mundial y, en particular, en el contexto europeo, representa un punto de referencia para la evaluación de las empresas, que abarca todos los aspectos esenciales relacionados con la calidad. Además, su capacidad de mantenerse actualizado y evolucionar de manera paralela al mundo empresarial garantiza que nunca quede obsoleto, siempre buscando la mejora continua y la



innovación constante, respaldado por las mejores prácticas disponibles. Por lo tanto, se convierte en una guía muy útil a la hora de estudiar a las organizaciones para finalmente poder proponer mejoras.

De manera personal, la realización de este Trabajo Final de Grado me ha hecho adquirir un nuevo sistema de evaluación para empresas actualizado hoy en día y muy bien valorado. Además, realiza un análisis de gran utilidad para las organizaciones evaluadas. También he podido mejorar en competencias tales como: planificación, organización de la información, análisis de datos y innovación a la hora de realizar un plan de mejora.

9. BIBLIOGRAFIA

Aec. (1961). Asociación española para la calidad.

<https://www.aec.es>

Aenor. (2017). Asociación Española de Normalización y Certificación.

<https://www.aenor.com>

Cámara Certifica. (1997). *Certificación de calidad*.

<https://www.camaracertifica.es>

Club Excelencia en Gestión. (2020). *Club Excelencia en Gestión*. Obtenido de Modelo EFQM:

<https://www.clubexcelencia.org/conocimiento/modelo-efqm>

EFQM. (2013). *Modelo EFQM de Excelencia 2020*.

<http://www.efqm.org/>

Equipo de SafetyCulture. (2023). *Gestión de la calidad total (TQM)*.

<https://safetyculture.com/es/temas/gestion-de-la-calidad-total/>

ISO Tools Excellence. (s.f.). *PLATAFORMA TECNOLÓGICA PARA LA GESTIÓN DE LA EXCELENCIA*. Obtenido de Lógica REDER para la consecución de la excelencia:

<https://www.isotools.org/2020/12/09/logica-reder-para-la-consecucion-de-laexcelencia/#:%7E:text=REDER%20son%20las%20siglas%20de,otros%20siste>

BELTRÁN SANZ, Jaime y otros. (2002). *Guía para una gestión basada en procesos*. Instituto Andaluz de Tecnología.

FERRANDO SÁNCHEZ, Miguel y GRANERO CASTRO, Javier. (2008). *CALIDAD TOTAL MODELO EFQM DE EXCELENCIA*. Fundación Confemetal Editorial. 2ª edición.

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

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

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

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



10. ANEXOS

10.1 Cuestionario de Evaluación de Criterios Modelo EFQM 2020

10.2 Cuestionario de Evaluación de Subcriterios Modelo EFQM 2020

10.3 Cuestionario de Evaluación de los ODS

10.4 Cuestionario de Evaluación de los principios del Pacto Mundial

10.5 Cuestionario de Evaluación de los principios de la Economía Circular

Evaluación de la organización a través del modelo EFQM de Excelencia de 2020

PROYECTO

DE ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE UNA EMPRESA DEL SECTOR DEL

METAL A TRAVÉS DEL MODELO EFQM 2020. ES IMPORTANTE LA SINCERIDAD Y EL PENSAMIENTO CRÍTICO PARA PODER HALLAR LOS PUNTOS FUERTES Y LAS ÁREAS DE MEJORA DE LA EMPRESA.

1. **1.1 La empresa tiene un propósito que inspira, una visión ambiciosa y una estrategia que genera resultados**

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Poco de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo
- No tengo información para contestar a esta pregunta

2. **1.2 El propósito de la empresa explica por qué su actividad es importante**

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Poco de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo
- No tengo información para contestar a esta pregunta

3. **1.3 El propósito de la empresa establece las bases para crear y proporcionar valor a sus grupos de interés**

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Poco de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo
- No tengo información para contestar a esta pregunta

4. **1.4 El propósito de la empresa proporciona un marco de referencia en el que asume la responsabilidad de su contribución y el impacto en el ecosistema en el que opera**

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Poco de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo
- No tengo información para contestar a esta pregunta

5. **1.5 La visión de la empresa describe lo que trata de alcanzar en el largo plazo**

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Poco de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo
- No tengo información para contestar a esta pregunta

6. **1.6 La visión de la empresa sirve de guía clara para elegir las líneas de actuación actuales y futuras**

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Poco de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo
- No tengo información para contestar a esta pregunta

7. **1.7 La visión de la empresa proporciona, junto con el propósito, las bases para definir la estrategia**

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Poco de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo
- No tengo información para contestar a esta pregunta

8. **1.8 La estrategia de la empresa describe cómo se pretende alcanzar el propósito**

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Poco de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo
- No tengo información para contestar a esta pregunta

9. **1.9 La estrategia de la empresa detalla los planes para alcanzar las prioridades estratégicas y acercarse a la visión**

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Poco de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo
- No tengo información para contestar a esta pregunta

10. **2.1 La cultura de la empresa se plasma en un conjunto específico de valores y normas que se comparte entre todo su personal**

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Poco de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo
- No tengo información para contestar a esta pregunta

11. **2.2 La cultura de la empresa (valores y normas) influye a lo largo del tiempo en la forma en que se comporta el personal entre ellos y con los grupos de interés clave externos**

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Poco de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo
- No tengo información para contestar a esta pregunta

12. **2.3 La empresa actúa como líder en su ecosistema y es reconocida como referente**

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Poco de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo
- No tengo información para contestar a esta pregunta

13. **2.4 En la empresa, el liderazgo es una actividad y no un rol, y las conductas de liderazgo se evidencian en todos los niveles y áreas**

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Poco de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo
- No tengo información para contestar a esta pregunta

14. **2.5 Las conductas de liderazgo en la empresa son un referente que inspiran a otros, reforzando y adaptando cuando es necesario, los valores y normas de la propia empresa, a la vez que ayudan a dirigir su cultura**

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Poco de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo
- No tengo información para contestar a esta pregunta

15. **3.1 Se han identificado cada uno de los grupos de interés clave de la empresa**

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Poco de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo
- No tengo información para contestar a esta pregunta

16. **3.2 Se han identificado los tipos y categorías específicas dentro de cada uno de los grupos de interés clave de la empresa**

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Poco de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo
- No tengo información para contestar a esta pregunta

17. **3.3 Se utiliza el conocimiento de las necesidades y expectativas de sus grupos de interés clave para lograr su implicación continua**

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Poco de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo
- No tengo información para contestar a esta pregunta

18. **3.4 Se implica a sus grupos de interés clave en el despliegue de la estrategia de la empresa y en crear valor sostenible, reconociendo sus contribuciones**

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Poco de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo
- No tengo información para contestar a esta pregunta

19. **3.5 Se construye, mantiene y desarrolla desde la empresa una relación con sus grupos de interés clave basada en la transparencia, responsabilidad, comportamiento ético y confianza**

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Poco de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo
- No tengo información para contestar a esta pregunta

20. **3.6 Se trabaja con los grupos de interés clave para comprender y tener un entendimiento común de cómo, a través del co-desarrollo, inspirarse y contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)**

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Poco de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo
- No tengo información para contestar a esta pregunta

21. **3.7 Se recogen activamente las percepciones de sus grupos de interés clave en lugar de esperar a que ellos hagan el contacto**

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Poco de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo
- No tengo información para contestar a esta pregunta

22. **3.8 Se evalúa el funcionamiento de la empresa respecto a las necesidades de sus grupos de interés clave**

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Poco de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo
- No tengo información para contestar a esta pregunta

23. **3.9 Una vez evaluado el funcionamiento de la empresa respecto a las necesidades de sus grupos de interés clave, se decide qué acciones necesita acometer para que sus grupos de interés clave perciban que su futuro está asegurado**

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Poco de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo
- No tengo información para contestar a esta pregunta

24. **4.1 La Dirección de la empresa reconoce que crear valor sostenible es vital para su éxito a largo plazo y para su fortaleza económica**

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Poco de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo
- No tengo información para contestar a esta pregunta

25. **4.2 El propósito de la empresa establece a quién debe ir dirigida la creación de valor sostenible**

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Poco de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo
- No tengo información para contestar a esta pregunta

26. **4.3 La Dirección de la empresa ha identificado qué grupos de interés son el centro para la creación de valor sostenible**

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Poco de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo
- No tengo información para contestar a esta pregunta

27. **4.4 La Dirección de la empresa sabe que las necesidades de sus grupos de interés clave pueden cambiar y entiende la importancia de recoger información directa (feedback) de ellos**

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Poco de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo
- No tengo información para contestar a esta pregunta

28. **4.5 La Dirección de la empresa analiza las necesidades de sus grupos de interés clave para poder mejorar o adaptar sus productos, servicios o soluciones**

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Poco de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo
- No tengo información para contestar a esta pregunta

29. **5.1 Para poder alcanzar y mantener el éxito, la empresa es capaz de gestionar el funcionamiento de sus operaciones actuales, de forma continuada, para alcanzar el éxito**

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Poco de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo
- No tengo información para contestar a esta pregunta

30. **5.2 Para poder alcanzar y mantener el éxito, la empresa es capaz de gestionar los cambios continuos que se producen, tanto dentro como fuera de la empresa, para mantener el éxito**

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Poco de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo
- No tengo información para contestar a esta pregunta

31. **5.3 La empresa destaca por su gestión de la innovación como uno de los elementos fundamentales que facilita su funcionamiento y su transformación**

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Poco de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo
- No tengo información para contestar a esta pregunta

32. **5.4 La empresa destaca por su gestión de la tecnología como uno de los elementos fundamentales que facilita su funcionamiento y su transformación**

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Poco de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo
- No tengo información para contestar a esta pregunta

33. **5.5 La empresa destaca por su gestión de sus activos y recursos críticos como uno de los elementos fundamentales que facilita su funcionamiento y su transformación**

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Poco de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo
- No tengo información para contestar a esta pregunta

34. **5.6 La empresa destaca por su gestión de la información y el conocimiento como uno de los elementos fundamentales que facilita su funcionamiento y su transformación**

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Poco de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo
- No tengo información para contestar a esta pregunta

35. **5.7 La empresa destaca por su gestión de los datos como uno de los elementos fundamentales que facilita su funcionamiento y su transformación**

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Poco de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo
- No tengo información para contestar a esta pregunta

36. **6.1 Se miden los resultados basados en el feedback de los grupos de interés clave obtenido tras su experiencia personal con la empresa, es decir, sus percepciones**

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Poco de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo
- No tengo información para contestar a esta pregunta

37. **6.2 La medición de estas percepciones pertenecen a grupos de interés clave pasados o actuales**

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Poco de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo
- No tengo información para contestar a esta pregunta

38. **6.3 Se miden los resultados basados en las percepciones de los grupos de interés clave que están conformadas por la reputación de la organización respecto al impacto social y ambiental**

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Poco de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo
- No tengo información para contestar a esta pregunta

39. **6.4 Se miden los resultados de la percepción de los grupos de interés clave con la contribución positiva de la empresa a uno o más de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) o al Pacto Mundial de Naciones Unidas**

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Poco de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo
- No tengo información para contestar a esta pregunta

40. **6.5 La Dirección de la empresa sabe cuál es su nivel de éxito en la ejecución de su estrategia para satisfacer las expectativas y necesidades de sus grupos de interés clave**

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Poco de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo
- No tengo información para contestar a esta pregunta

41. **6.6 La Dirección de la empresa utiliza el análisis de su rendimiento actual y pasado de la percepción de sus grupos de interés para predecir su rendimiento futuro**

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Poco de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo
- No tengo información para contestar a esta pregunta

42. **6.7 La dirección de la empresa usa los resultados de percepción relevantes de sus grupos de interés clave para mantenerse informado e influir en su Dirección actual y en la Ejecución de su estrategia**

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Poco de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo
- No tengo información para contestar a esta pregunta

43. **7.1 Se miden los resultados de la capacidad de la empresa de alcanzar su propósito, ejecutar su estrategia y crear valor sostenible (indicadores estratégicos)**

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Poco de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo
- No tengo información para contestar a esta pregunta

44. **7.2 Se miden los resultados de la preparación de la empresa (estado de forma) para afrontar el futuro (indicadores operativos)**

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Poco de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo
- No tengo información para contestar a esta pregunta

45. **7.3 Los resultados de los indicadores estratégicos y operativos se utilizan para dar seguimiento, comprender y mejorar el rendimiento global de la empresa**

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Poco de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo
- No tengo información para contestar a esta pregunta

46. **7.4 Los resultados de los indicadores estratégicos y operativos se utilizan para predecir el impacto que este rendimiento tendrá, tanto en las percepciones de sus grupos de interés clave como en sus objetivos estratégicos futuros**

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Poco de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo
- No tengo información para contestar a esta pregunta

47. **7.5 La empresa utiliza indicadores financieros y no financieros para medir su rendimiento estratégico y operativo**

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Poco de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo
- No tengo información para contestar a esta pregunta

48. **7.6 La empresa comprende la correlación entre las percepciones de sus grupos de interés clave y su rendimiento actual, y es capaz de predecir, con un elevado grado de certeza, cómo evolucionará su rendimiento en el futuro**

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Poco de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo
- No tengo información para contestar a esta pregunta

49. **7.7 La empresa decide los indicadores de rendimiento más apropiados para medir sus objetivos estratégicos y operativos, teniendo en cuenta las necesidades y expectativas actuales y futuras de sus grupos de interés clave**

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Poco de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo
- No tengo información para contestar a esta pregunta

50. **7.8 La empresa comprende las relaciones causa-efecto que afectan a su rendimiento y utiliza los resultados conseguidos para evaluar y modificar lo que está haciendo en la actualidad**

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Poco de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo
- No tengo información para contestar a esta pregunta

51. **7.9 La empresa utiliza sus resultados actuales para predecir su rendimiento futuro con un determinado grado de certeza**

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Poco de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo
- No tengo información para contestar a esta pregunta

52. **1.1.1 La dirección de la empresa comprende la importancia de que su propósito sea reconocido como beneficioso para su ecosistema**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Estos procesos 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 empresa se adapte al futuro.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

53. **1.1.2 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**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Estos procesos 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 empresa se adapte al futuro.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

54. **1.1.3 La dirección de la empresa utiliza su propósito para crear una visión que motive a todos sus grupos de interés**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Estos procesos 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 empresa se adapte al futuro.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

55. **1.1.4 La dirección de la empresa implica a sus grupos de interés, en definir, en dar forma y en comunicar su propósito y visión**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Estos procesos 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 empresa se adapte al futuro.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

56. **1.1.5 La dirección de la empresa identifica las áreas en las que debe alcanzar resultados sobresalientes, de manera sostenida, para conseguir su visión**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Estos procesos 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 empresa se adapte al futuro.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

57. **1.2.1 La dirección de la empresa identifica los grupos de interés de su ecosistema**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Estos procesos 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 empresa se adapte al futuro.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

58. **1.2.2 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**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Estos procesos 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 empresa se adapte al futuro.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

59. **1.2.3 La dirección de la empresa comprende cómo su propósito y visión afectan a estos grupos de interés**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Estos procesos 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 empresa se adapte al futuro.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

60. **1.2.4 La dirección de la empresa identifica las necesidades y expectativas de sus grupos de interés clave teniendo en cuenta su propósito y visión**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Estos procesos 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 empresa se adapte al futuro.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

61. **1.2.5 La dirección de la empresa analiza los comportamientos y relaciones de sus grupos e interés clave, y cómo pueden afectarle**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Estos procesos 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 empresa se adapte al futuro.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

62. **1.2.6 La dirección de la empresa examina y comprende las estrategias de sus grupos de interés clave**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Estos procesos 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 empresa se adapte al futuro.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

63. **1.2.7 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**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Estos procesos 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 empresa se adapte al futuro.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

64. **1.3.1 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**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Estos procesos 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 empresa se adapte al futuro.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

65. **1.3.2 La dirección de la empresa analiza diferentes escenarios y reacciona adecuadamente a cualquier impacto que puedan tener sobre su propósito, visión, estrategia y resultados**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Estos procesos 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 empresa se adapte al futuro.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

66. **1.3.3 La dirección de la empresa conoce el potencial de sus capacidades actuales**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Estos procesos 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 empresa se adapte al futuro.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

67. **1.3.4 La dirección de la empresa desarrolla sistemas para optimizar el impacto sobre su propósito, visión, estrategia y resultados**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Estos procesos 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 empresa se adapte al futuro.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

68. **1.3.5 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**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Estos procesos 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 empresa se adapte al futuro.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

69. **1.3.6 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**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Estos procesos 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 empresa se adapte al futuro.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

70. **1.4.1 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**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Estos procesos 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 empresa se adapte al futuro.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

71. **1.4.2 La dirección de la empresa traduce la estrategia y las prioridades estratégicas en objetivos de rendimiento e iniciativas de transformación**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Estos procesos 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 empresa se adapte al futuro.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

72. **1.4.3 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**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Estos procesos 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 empresa se adapte al futuro.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

73. **1.4.4 La dirección de la empresa desarrolla modelos de negocio que se ajustan a su propósito, visión y estrategia**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Estos procesos 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 empresa se adapte al futuro.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

74. **1.4.5 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**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Estos procesos 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 empresa se adapte al futuro.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

75. **1.5.1 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 ya los principales desafíos**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Estos procesos 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 empresa se adapte al futuro.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

76. **1.5.2 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**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Estos procesos 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 empresa se adapte al futuro.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

77. **1.5.3 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**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Estos procesos 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 empresa se adapte al futuro.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

78. **1.5.4 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 a la forma de trabajar de la organización, para facilitar la información puntual y la transparencia con los grupos de interés clave**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Estos procesos 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 empresa se adapte al futuro.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

79. **1.5.5 La dirección de la empresa se asegura de cumplir con los principales requerimientos gubernamentales, legales y regulatorios**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Estos procesos 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 empresa se adapte al futuro.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

80. **2.1.1 La dirección de la empresa comprende y orienta su cultura para alinearla con el propósito e identifica cuándo hay necesidad de reajustarla**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Estos procesos 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 empresa se adapte al futuro.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

81. **2.1.2 La dirección de la empresa refuerza sus valores, traduciéndolos en normas y conductas deseadas que se promueven, comunican y manifiestan**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Estos procesos 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 empresa se adapte al futuro.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

82. **2.1.3 La dirección de la empresa transmiten los comportamientos deseados en cuanto a ética, integridad y conciencia social, asegurando que sus personas incorporan estos comportamientos deseados a sus propias actuaciones**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Estos procesos 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 empresa se adapte al futuro.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

83. **2.1.4 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**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Estos procesos 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 empresa se adapte al futuro.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

84. **2.1.5 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**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Estos procesos 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 empresa se adapte al futuro.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

85. **2.1.6 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**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Estos procesos 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 empresa se adapte al futuro.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

86. **2.2.1 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**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Estos procesos 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 empresa se adapte al futuro.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

87. **2.2.2 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**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Estos procesos 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 empresa se adapte al futuro.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

88. **2.2.3 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**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Estos procesos 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 empresa se adapte al futuro.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

89. **2.2.4 La dirección de la empresa establecer el ritmo de cambio y demuestra mediante sus acciones, la necesidad, beneficios y consecuencias de cualquier cambio relacionado con su propósito, visión y estrategia**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Estos procesos 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 empresa se adapte al futuro.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

90. **2.2.5 La dirección de la empresa aprende de las experiencias de cambio anteriores y define estrategias que permiten gestionar el cambio con éxito**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Estos procesos 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 empresa se adapte al futuro.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

91. **2.3.1 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**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Estos procesos 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 empresa se adapte al futuro.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

92. **2.3.2 La dirección de la empresa establece metas y objetivos ambiciosos que estimulan la creatividad, la innovación y el pensamiento disruptivo**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Estos procesos 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 empresa se adapte al futuro.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

93. **2.3.3 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**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Estos procesos 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 empresa se adapte al futuro.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

94. **2.3.4 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**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Estos procesos 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 empresa se adapte al futuro.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

95. **2.3.5 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**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Estos procesos 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 empresa se adapte al futuro.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

96. **2.3.6 La dirección de la empresa busca oportunidades de benchmarking externo para estar al día de las últimas tendencias y oportunidades de innovación**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Estos procesos 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 empresa se adapte al futuro.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

97. **2.4.1 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**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Estos procesos 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 empresa se adapte al futuro.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

98. **2.4.2 La dirección de la empresa fomenta y aprecia un feedback sincero en todo lo relativo a su propósito, visión y estrategia**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Estos procesos 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 empresa se adapte al futuro.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

99. **2.4.3 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**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Estos procesos 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 empresa se adapte al futuro.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

100. **2.4.4 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**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Estos procesos 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 empresa se adapte al futuro.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

101. **3.1.1 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**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Los procesos 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
- Los procesos apoyan los objetivos de la empresa y están vinculados a otros procesos relevantes.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de la empresa de manera eficaz y oportuna
- Los procesos son flexibles y facilitan la agilidad de la empresa
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

102. **3.1.2 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**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Los procesos 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
- Los procesos apoyan los objetivos de la empresa y están vinculados a otros procesos relevantes.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de la empresa de manera eficaz y oportuna
- Los procesos son flexibles y facilitan la agilidad de la empresa
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

103. **3.1.3 Se comprenden las necesidades de comunicación y contacto directo de los diferentes segmentos de clientes**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Los procesos 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
- Los procesos apoyan los objetivos de la empresa y están vinculados a otros procesos relevantes.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de la empresa de manera eficaz y oportuna
- Los procesos son flexibles y facilitan la agilidad de la empresa
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

104. **3.1.4 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**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Los procesos 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
- Los procesos apoyan los objetivos de la empresa y están vinculados a otros procesos relevantes.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de la empresa de manera eficaz y oportuna
- Los procesos son flexibles y facilitan la agilidad de la empresa
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

105. **3.2.1 Se ha desarrolla una estrategia y planes para la gestión de las personas que apoyan la estrategia global y los planes de la organización**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Los procesos 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
- Los procesos apoyan los objetivos de la empresa y están vinculados a otros procesos relevantes.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de la empresa de manera eficaz y oportuna
- Los procesos son flexibles y facilitan la agilidad de la empresa
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

106. **3.2.2 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**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Los procesos 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
- Los procesos apoyan los objetivos de la empresa y están vinculados a otros procesos relevantes.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de la empresa de manera eficaz y oportuna
- Los procesos son flexibles y facilitan la agilidad de la empresa
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

107. **3.2.3 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**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Los procesos 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
- Los procesos apoyan los objetivos de la empresa y están vinculados a otros procesos relevantes.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de la empresa de manera eficaz y oportuna
- Los procesos son flexibles y facilitan la agilidad de la empresa
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

108. **3.2.4 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**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Los procesos 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
- Los procesos apoyan los objetivos de la empresa y están vinculados a otros procesos relevantes.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de la empresa de manera eficaz y oportuna
- Los procesos son flexibles y facilitan la agilidad de la empresa
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

109. **3.2.5 Se ha creado un entorno en el que las personas de la organización pueden prosperar y en el que se favorece su bienestar**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Los procesos 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
- Los procesos apoyan los objetivos de la empresa y están vinculados a otros procesos relevantes.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de la empresa de manera eficaz y oportuna
- Los procesos son flexibles y facilitan la agilidad de la empresa
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

110. **3.2.6 La Dirección de la empresa dirige de forma proactiva, recompensa, reconoce y cuida a las personas de la organización**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Los procesos 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
- Los procesos apoyan los objetivos de la empresa y están vinculados a otros procesos relevantes.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de la empresa de manera eficaz y oportuna
- Los procesos son flexibles y facilitan la agilidad de la empresa
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

111. **3.3.1 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**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Los procesos 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
- Los procesos apoyan los objetivos de la empresa y están vinculados a otros procesos relevantes.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de la empresa de manera eficaz y oportuna
- Los procesos son flexibles y facilitan la agilidad de la empresa
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

112. **3.3.2 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**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Los procesos 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
- Los procesos apoyan los objetivos de la empresa y están vinculados a otros procesos relevantes.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de la empresa de manera eficaz y oportuna
- Los procesos son flexibles y facilitan la agilidad de la empresa
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

113. **3.3.3 La Dirección de la empresa se asegura de que las relaciones con sus inversores y reguladores clave sean mutuamente beneficiosas**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Los procesos 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
- Los procesos apoyan los objetivos de la empresa y están vinculados a otros procesos relevantes.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de la empresa de manera eficaz y oportuna
- Los procesos son flexibles y facilitan la agilidad de la empresa
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

114. **3.3.4 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**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Los procesos 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
- Los procesos apoyan los objetivos de la empresa y están vinculados a otros procesos relevantes.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de la empresa de manera eficaz y oportuna
- Los procesos son flexibles y facilitan la agilidad de la empresa
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

115. **3.4.1 La Dirección de la empresa utiliza su propósito, visión y estrategia para comprender y enfocar de manera clara su contribución a su comunidad**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Los procesos 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
- Los procesos apoyan los objetivos de la empresa y están vinculados a otros procesos relevantes.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de la empresa de manera eficaz y oportuna
- Los procesos son flexibles y facilitan la agilidad de la empresa
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

116. **3.4.2 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**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Los procesos 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
- Los procesos apoyan los objetivos de la empresa y están vinculados a otros procesos relevantes.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de la empresa de manera eficaz y oportuna
- Los procesos son flexibles y facilitan la agilidad de la empresa
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

117. **3.4.3 Se utilizan canales de comunicación que facilitan a la comunidad interactuar con la empresa y su personal y proporcionar feedback sobre sus experiencias, así como que ayudan a que la empresa reaccione de forma ágil y adecuada**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Los procesos 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
- Los procesos apoyan los objetivos de la empresa y están vinculados a otros procesos relevantes.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de la empresa de manera eficaz y oportuna
- Los procesos son flexibles y facilitan la agilidad de la empresa
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

118. **3.4.4 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**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Los procesos 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
- Los procesos apoyan los objetivos de la empresa y están vinculados a otros procesos relevantes.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de la empresa de manera eficaz y oportuna
- Los procesos son flexibles y facilitan la agilidad de la empresa
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

119. **3.5.1 Se han segmentado a los partners y proveedores clave de la empresa, de acuerdo con su propósito, visión y estrategia**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Los procesos 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
- Los procesos apoyan los objetivos de la empresa y están vinculados a otros procesos relevantes.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de la empresa de manera eficaz y oportuna
- Los procesos son flexibles y facilitan la agilidad de la empresa
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

120. **3.5.2 La Dirección de la empresa se asegura de que sus partners y proveedores clave actúen alineados con su estrategia**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Los procesos 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
- Los procesos apoyan los objetivos de la empresa y están vinculados a otros procesos relevantes.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de la empresa de manera eficaz y oportuna
- Los procesos son flexibles y facilitan la agilidad de la empresa
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

121. **3.5.3 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**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Los procesos 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
- Los procesos apoyan los objetivos de la empresa y están vinculados a otros procesos relevantes.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de la empresa de manera eficaz y oportuna
- Los procesos son flexibles y facilitan la agilidad de la empresa
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

122. **3.5.4 Se ha establecido una relación de confianza con partners y proveedores clave con el objetivo de crear valor sostenible**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Los procesos 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
- Los procesos apoyan los objetivos de la empresa y están vinculados a otros procesos relevantes.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de la empresa de manera eficaz y oportuna
- Los procesos son flexibles y facilitan la agilidad de la empresa
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

123. **3.5.5 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**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Los procesos 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
- Los procesos apoyan los objetivos de la empresa y están vinculados a otros procesos relevantes.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de la empresa de manera eficaz y oportuna
- Los procesos son flexibles y facilitan la agilidad de la empresa
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

124. **4.1.1 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**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Los procesos 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
- Los procesos apoyan los objetivos de la empresa y están vinculados a otros procesos relevantes.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de la empresa de manera eficaz y oportuna
- Los procesos son flexibles y facilitan la agilidad de la empresa
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

125. **4.1.2 La Dirección de la empresa y el personal responsable se implica con sus grupos de interés clave en el proceso de desarrollo para cocrear y maximizar el valor**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Los procesos 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
- Los procesos apoyan los objetivos de la empresa y están vinculados a otros procesos relevantes.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de la empresa de manera eficaz y oportuna
- Los procesos son flexibles y facilitan la agilidad de la empresa
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

126. **4.1.3 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**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Los procesos 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
- Los procesos apoyan los objetivos de la empresa y están vinculados a otros procesos relevantes.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de la empresa de manera eficaz y oportuna
- Los procesos son flexibles y facilitan la agilidad de la empresa
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

127. **4.1.4 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**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Los procesos 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
- Los procesos apoyan los objetivos de la empresa y están vinculados a otros procesos relevantes.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de la empresa de manera eficaz y oportuna
- Los procesos son flexibles y facilitan la agilidad de la empresa
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

128. **4.1.5 Se utilizan herramientas cuantitativas y cualitativas de investigación de mercado, encuestas a clientes y otros sistemas de obtener información y precepciones del entorno, para desarrollar y mejorar la propuesta de valor y las etapas de creación de valor**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Los procesos 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
- Los procesos apoyan los objetivos de la empresa y están vinculados a otros procesos relevantes.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de la empresa de manera eficaz y oportuna
- Los procesos son flexibles y facilitan la agilidad de la empresa
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

129. **4.2.1 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**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Los procesos 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
- Los procesos apoyan los objetivos de la empresa y están vinculados a otros procesos relevantes.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de la empresa de manera eficaz y oportuna
- Los procesos son flexibles y facilitan la agilidad de la empresa
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

130. **4.2.2 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**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Los procesos 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
- Los procesos apoyan los objetivos de la empresa y están vinculados a otros procesos relevantes.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de la empresa de manera eficaz y oportuna
- Los procesos son flexibles y facilitan la agilidad de la empresa
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

131. **4.2.3 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**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Los procesos 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
- Los procesos apoyan los objetivos de la empresa y están vinculados a otros procesos relevantes.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de la empresa de manera eficaz y oportuna
- Los procesos son flexibles y facilitan la agilidad de la empresa
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

132. **4.2.4 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**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Los procesos 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
- Los procesos apoyan los objetivos de la empresa y están vinculados a otros procesos relevantes.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de la empresa de manera eficaz y oportuna
- Los procesos son flexibles y facilitan la agilidad de la empresa
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

133. **4.3.1 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**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Los procesos 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
- Los procesos apoyan los objetivos de la empresa y están vinculados a otros procesos relevantes.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de la empresa de manera eficaz y oportuna
- Los procesos son flexibles y facilitan la agilidad de la empresa
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

134. **4.3.2 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**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Los procesos 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
- Los procesos apoyan los objetivos de la empresa y están vinculados a otros procesos relevantes.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de la empresa de manera eficaz y oportuna
- Los procesos son flexibles y facilitan la agilidad de la empresa
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

135. **4.3.3 La empresa y sus diferentes áreas/departamentos/facultades entrega sus productos, servicios y soluciones minimizando el impacto negativo en la sociedad y el medioambiente**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Los procesos 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
- Los procesos apoyan los objetivos de la empresa y están vinculados a otros procesos relevantes.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de la empresa de manera eficaz y oportuna
- Los procesos son flexibles y facilitan la agilidad de la empresa
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

136. **4.3.4 Se aconseja al público objetivo de la empresa sobre el uso responsable de sus productos, servicio y soluciones**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Los procesos 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
- Los procesos apoyan los objetivos de la empresa y están vinculados a otros procesos relevantes.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de la empresa de manera eficaz y oportuna
- Los procesos son flexibles y facilitan la agilidad de la empresa
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

137. **4.4.1 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**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Los procesos 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
- Los procesos apoyan los objetivos de la empresa y están vinculados a otros procesos relevantes.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de la empresa de manera eficaz y oportuna
- Los procesos son flexibles y facilitan la agilidad de la empresa
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

138. **4.4.2 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**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Los procesos 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
- Los procesos apoyan los objetivos de la empresa y están vinculados a otros procesos relevantes.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de la empresa de manera eficaz y oportuna
- Los procesos son flexibles y facilitan la agilidad de la empresa
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

139. **4.4.3 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**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Los procesos 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
- Los procesos apoyan los objetivos de la empresa y están vinculados a otros procesos relevantes.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de la empresa de manera eficaz y oportuna
- Los procesos son flexibles y facilitan la agilidad de la empresa
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

140. **4.4.4 La empresa se asegura de que su personal disponen de los recursos, competencias y poder de decisión necesarios para maximizar la experiencia global de sus grupos de interés clave**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Los procesos 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
- Los procesos apoyan los objetivos de la empresa y están vinculados a otros procesos relevantes.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de la empresa de manera eficaz y oportuna
- Los procesos son flexibles y facilitan la agilidad de la empresa
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

141. **4.4.5 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**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Los procesos 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
- Los procesos apoyan los objetivos de la empresa y están vinculados a otros procesos relevantes.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de la empresa de manera eficaz y oportuna
- Los procesos son flexibles y facilitan la agilidad de la empresa
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

142. **5.1.1 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**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Los procesos 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
- Los procesos apoyan los objetivos de la empresa y están vinculados a otros procesos relevantes.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de la empresa de manera eficaz y oportuna
- Los procesos son flexibles y facilitan la agilidad de la empresa
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

143. **5.1.2 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**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Los procesos 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
- Los procesos apoyan los objetivos de la empresa y están vinculados a otros procesos relevantes.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de la empresa de manera eficaz y oportuna
- Los procesos son flexibles y facilitan la agilidad de la empresa
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

144. **5.1.3 Se gestionan proyectos y se mejoran los procesos utilizando información del sistema de gestión de la empresa**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Los procesos 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
- Los procesos apoyan los objetivos de la empresa y están vinculados a otros procesos relevantes.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de la empresa de manera eficaz y oportuna
- Los procesos son flexibles y facilitan la agilidad de la empresa
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

145. **5.1.4 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**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Los procesos 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
- Los procesos apoyan los objetivos de la empresa y están vinculados a otros procesos relevantes.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de la empresa de manera eficaz y oportuna
- Los procesos son flexibles y facilitan la agilidad de la empresa
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

146. **5.1.5 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)**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Los procesos 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
- Los procesos apoyan los objetivos de la empresa y están vinculados a otros procesos relevantes.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de la empresa de manera eficaz y oportuna
- Los procesos son flexibles y facilitan la agilidad de la empresa
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

147. **5.2.1 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**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Los procesos 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
- Los procesos apoyan los objetivos de la empresa y están vinculados a otros procesos relevantes.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de la empresa de manera eficaz y oportuna
- Los procesos son flexibles y facilitan la agilidad de la empresa
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

148. **5.2.2 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**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Los procesos 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
- Los procesos apoyan los objetivos de la empresa y están vinculados a otros procesos relevantes.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de la empresa de manera eficaz y oportuna
- Los procesos son flexibles y facilitan la agilidad de la empresa
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

149. **5.2.3 Se ha construido una estructura organizativa en la empresa que permite alcanzar su propositivo, visión y estrategia**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Los procesos 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
- Los procesos apoyan los objetivos de la empresa y están vinculados a otros procesos relevantes.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de la empresa de manera eficaz y oportuna
- Los procesos son flexibles y facilitan la agilidad de la empresa
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

150. **5.2.4 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**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Los procesos 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
- Los procesos apoyan los objetivos de la empresa y están vinculados a otros procesos relevantes.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de la empresa de manera eficaz y oportuna
- Los procesos son flexibles y facilitan la agilidad de la empresa
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

151. **5.2.5 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**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Los procesos 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
- Los procesos apoyan los objetivos de la empresa y están vinculados a otros procesos relevantes.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de la empresa de manera eficaz y oportuna
- Los procesos son flexibles y facilitan la agilidad de la empresa
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

152. **5.2.6 Se rediseña, cuando es necesario, la creación de valor y otros procesos organizativos de la empresa, basándose en las necesidades operativas y de futuro**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Los procesos 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
- Los procesos apoyan los objetivos de la empresa y están vinculados a otros procesos relevantes.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de la empresa de manera eficaz y oportuna
- Los procesos son flexibles y facilitan la agilidad de la empresa
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

153. **5.3.1 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**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Los procesos 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
- Los procesos apoyan los objetivos de la empresa y están vinculados a otros procesos relevantes.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de la empresa de manera eficaz y oportuna
- Los procesos son flexibles y facilitan la agilidad de la empresa
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

154. **5.3.2 Desde la empresa se aprovecha las innovaciones para el apoyo para la mejora en su actividad actual y su transformación en el futuro**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Los procesos 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
- Los procesos apoyan los objetivos de la empresa y están vinculados a otros procesos relevantes.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de la empresa de manera eficaz y oportuna
- Los procesos son flexibles y facilitan la agilidad de la empresa
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

155. **5.3.3 En la empresa se evalúa y explota el potencial de las nuevas tecnologías para apoyar la creación de valor, la mejoras en su infraestructura y la capacidad de respuesta y flexibilidad de sus procesos y proyectos**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Los procesos 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
- Los procesos apoyan los objetivos de la empresa y están vinculados a otros procesos relevantes.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de la empresa de manera eficaz y oportuna
- Los procesos son flexibles y facilitan la agilidad de la empresa
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

156. **5.3.4 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**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Los procesos 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
- Los procesos apoyan los objetivos de la empresa y están vinculados a otros procesos relevantes.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de la empresa de manera eficaz y oportuna
- Los procesos son flexibles y facilitan la agilidad de la empresa
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

157. **5.4.1 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**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Los procesos 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
- Los procesos apoyan los objetivos de la empresa y están vinculados a otros procesos relevantes.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de la empresa de manera eficaz y oportuna
- Los procesos son flexibles y facilitan la agilidad de la empresa
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

158. **5.4.2 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**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Los procesos 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
- Los procesos apoyan los objetivos de la empresa y están vinculados a otros procesos relevantes.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de la empresa de manera eficaz y oportuna
- Los procesos son flexibles y facilitan la agilidad de la empresa
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

159. **5.4.3 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**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Los procesos 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
- Los procesos apoyan los objetivos de la empresa y están vinculados a otros procesos relevantes.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de la empresa de manera eficaz y oportuna
- Los procesos son flexibles y facilitan la agilidad de la empresa
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

160. **5.4.4 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**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Los procesos 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
- Los procesos apoyan los objetivos de la empresa y están vinculados a otros procesos relevantes.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de la empresa de manera eficaz y oportuna
- Los procesos son flexibles y facilitan la agilidad de la empresa
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

161. **5.4.5 Desde la empresa se asegura, protege y maximiza el conocimiento único que posee (por ejemplo la propiedad intelectual)**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Los procesos 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
- Los procesos apoyan los objetivos de la empresa y están vinculados a otros procesos relevantes.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de la empresa de manera eficaz y oportuna
- Los procesos son flexibles y facilitan la agilidad de la empresa
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

162. **5.5.1 Se utilizan recursos financieros de manera equilibrada y sostenible para garantizar el éxito actual y la inversión futura de la empresa**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Los procesos 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
- Los procesos apoyan los objetivos de la empresa y están vinculados a otros procesos relevantes.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de la empresa de manera eficaz y oportuna
- Los procesos son flexibles y facilitan la agilidad de la empresa
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

163. **5.5.2 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**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Los procesos 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
- Los procesos apoyan los objetivos de la empresa y están vinculados a otros procesos relevantes.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de la empresa de manera eficaz y oportuna
- Los procesos son flexibles y facilitan la agilidad de la empresa
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

164. **5.5.3 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**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Los procesos 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
- Los procesos apoyan los objetivos de la empresa y están vinculados a otros procesos relevantes.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de la empresa de manera eficaz y oportuna
- Los procesos son flexibles y facilitan la agilidad de la empresa
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

165. **5.5.4 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**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Los procesos 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
- Los procesos apoyan los objetivos de la empresa y están vinculados a otros procesos relevantes.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de la empresa de manera eficaz y oportuna
- Los procesos son flexibles y facilitan la agilidad de la empresa
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

166. **5.5.5 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**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Los procesos 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
- Los procesos apoyan los objetivos de la empresa y están vinculados a otros procesos relevantes.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de la empresa de manera eficaz y oportuna
- Los procesos son flexibles y facilitan la agilidad de la empresa
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

167. **5.5.6 Se determinan los activos y recursos que ya no necesita la empresa (para su actividad actual o futura) y los desecha de manera responsable, basándose en los principios de la economía circular**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Los procesos 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
- Los procesos apoyan los objetivos de la empresa y están vinculados a otros procesos relevantes.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de la empresa de manera eficaz y oportuna
- Los procesos son flexibles y facilitan la agilidad de la empresa
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

168. **6.a.1 Se utilizan indicadores que miden la experiencia general de los clientes en su trato con la empresa**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- La medición de este tipo de indicadores se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa para realizar la medición
- Existen procesos que permiten la medición de este tipo de indicadores. Estos indicadores están vinculados con su propósito, visión y estrategia para los grupos de interés clave. Los resultados de estos indicadores se revisan y mejoran a lo largo del tiempo.
- Los datos que se obtienen de este tipo de indicadores son oportunos, fiables, precisos y adecuadamente segmentados para proporcionar información significativa que ayude a mejorar el funcionamiento y la transformación.
- Existe una evolución positiva o rendimiento sobresaliente sostenido de los resultados obtenidos en este tipo de indicadores durante el periodo o ciclo estratégico.
- Se establecen metas relevantes, alineadas con la estrategia y se alcanzan de manera continuada para este tipo de indicadores.
- Hay comparaciones externas relevantes para este tipo de indicadores (benchmarking de indicadores) que permiten determinar que el rendimiento está en línea con la estrategia. Dichas comparaciones son además favorables.
- Las palancas para lograr unos resultados sobresalientes en este tipo de indicadores en el futuro están identificadas y se basan en las actuaciones para la transformación, las relaciones causa/efecto, el análisis de datos, los patrones de rendimiento y las medidas predictivas.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

169. **6.a.2 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**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- La medición de este tipo de indicadores se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa para realizar la medición
- Existen procesos que permiten la medición de este tipo de indicadores. Estos indicadores están vinculados con su propósito, visión y estrategia para los grupos de interés clave. Los resultados de estos indicadores se revisan y mejoran a lo largo del tiempo.
- Los datos que se obtienen de este tipo de indicadores son oportunos, fiables, precisos y adecuadamente segmentados para proporcionar información significativa que ayude a mejorar el funcionamiento y la transformación.
- Existe una evolución positiva o rendimiento sobresaliente sostenido de los resultados obtenidos en este tipo de indicadores durante el periodo o ciclo estratégico.
- Se establecen metas relevantes, alineadas con la estrategia y se alcanzan de manera continuada para este tipo de indicadores.
- Hay comparaciones externas relevantes para este tipo de indicadores (benchmarking de indicadores) que permiten determinar que el rendimiento está en línea con la estrategia. Dichas comparaciones son además favorables.
- Las palancas para lograr unos resultados sobresalientes en este tipo de indicadores en el futuro están identificadas y se basan en las actuaciones para la transformación, las relaciones causa/efecto, el análisis de datos, los patrones de rendimiento y las medidas predictivas.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

170. **6.a.3 Se utilizan indicadores que miden la percepción de los clientes con la marca y reputación de la empresa, incluyendo su impacto social y ambiental**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- La medición de este tipo de indicadores se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa para realizar la medición
- Existen procesos que permiten la medición de este tipo de indicadores. Estos indicadores están vinculados con su propósito, visión y estrategia para los grupos de interés clave. Los resultados de estos indicadores se revisan y mejoran a lo largo del tiempo.
- Los datos que se obtienen de este tipo de indicadores son oportunos, fiables, precisos y adecuadamente segmentados para proporcionar información significativa que ayude a mejorar el funcionamiento y la transformación.
- Existe una evolución positiva o rendimiento sobresaliente sostenido de los resultados obtenidos en este tipo de indicadores durante el periodo o ciclo estratégico.
- Se establecen metas relevantes, alineadas con la estrategia y se alcanzan de manera continuada para este tipo de indicadores.
- Hay comparaciones externas relevantes para este tipo de indicadores (benchmarking de indicadores) que permiten determinar que el rendimiento está en línea con la estrategia. Dichas comparaciones son además favorables.
- Las palancas para lograr unos resultados sobresalientes en este tipo de indicadores en el futuro están identificadas y se basan en las actuaciones para la transformación, las relaciones causa/efecto, el análisis de datos, los patrones de rendimiento y las medidas predictivas.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

171. **6.a.4 Se utilizan indicadores que miden la percepción de los clientes con los productos, servicios y soluciones ofertados por la empresa**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- La medición de este tipo de indicadores se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa para realizar la medición
- Existen procesos que permiten la medición de este tipo de indicadores. Estos indicadores están vinculados con su propósito, visión y estrategia para los grupos de interés clave. Los resultados de estos indicadores se revisan y mejoran a lo largo del tiempo.
- Los datos que se obtienen de este tipo de indicadores son oportunos, fiables, precisos y adecuadamente segmentados para proporcionar información significativa que ayude a mejorar el funcionamiento y la transformación.
- Existe una evolución positiva o rendimiento sobresaliente sostenido de los resultados obtenidos en este tipo de indicadores durante el periodo o ciclo estratégico.
- Se establecen metas relevantes, alineadas con la estrategia y se alcanzan de manera continuada para este tipo de indicadores.
- Hay comparaciones externas relevantes para este tipo de indicadores (benchmarking de indicadores) que permiten determinar que el rendimiento está en línea con la estrategia. Dichas comparaciones son además favorables.
- Las palancas para lograr unos resultados sobresalientes en este tipo de indicadores en el futuro están identificadas y se basan en las actuaciones para la transformación, las relaciones causa/efecto, el análisis de datos, los patrones de rendimiento y las medidas predictivas.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

172. **6.a.5 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**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- La medición de este tipo de indicadores se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa para realizar la medición
- Existen procesos que permiten la medición de este tipo de indicadores. Estos indicadores están vinculados con su propósito, visión y estrategia para los grupos de interés clave. Los resultados de estos indicadores se revisan y mejoran a lo largo del tiempo.
- Los datos que se obtienen de este tipo de indicadores son oportunos, fiables, precisos y adecuadamente segmentados para proporcionar información significativa que ayude a mejorar el funcionamiento y la transformación.
- Existe una evolución positiva o rendimiento sobresaliente sostenido de los resultados obtenidos en este tipo de indicadores durante el periodo o ciclo estratégico.
- Se establecen metas relevantes, alineadas con la estrategia y se alcanzan de manera continuada para este tipo de indicadores.
- Hay comparaciones externas relevantes para este tipo de indicadores (benchmarking de indicadores) que permiten determinar que el rendimiento está en línea con la estrategia. Dichas comparaciones son además favorables.
- Las palancas para lograr unos resultados sobresalientes en este tipo de indicadores en el futuro están identificadas y se basan en las actuaciones para la transformación, las relaciones causa/efecto, el análisis de datos, los patrones de rendimiento y las medidas predictivas.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

173. **6.a.6 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**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- La medición de este tipo de indicadores se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa para realizar la medición
- Existen procesos que permiten la medición de este tipo de indicadores. Estos indicadores están vinculados con su propósito, visión y estrategia para los grupos de interés clave. Los resultados de estos indicadores se revisan y mejoran a lo largo del tiempo.
- Los datos que se obtienen de este tipo de indicadores son oportunos, fiables, precisos y adecuadamente segmentados para proporcionar información significativa que ayude a mejorar el funcionamiento y la transformación.
- Existe una evolución positiva o rendimiento sobresaliente sostenido de los resultados obtenidos en este tipo de indicadores durante el periodo o ciclo estratégico.
- Se establecen metas relevantes, alineadas con la estrategia y se alcanzan de manera continuada para este tipo de indicadores.
- Hay comparaciones externas relevantes para este tipo de indicadores (benchmarking de indicadores) que permiten determinar que el rendimiento está en línea con la estrategia. Dichas comparaciones son además favorables.
- Las palancas para lograr unos resultados sobresalientes en este tipo de indicadores en el futuro están identificadas y se basan en las actuaciones para la transformación, las relaciones causa/efecto, el análisis de datos, los patrones de rendimiento y las medidas predictivas.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

174. **6.a.7 Se utilizan indicadores que miden la percepción de los clientes con entrega y servicio postventa**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- La medición de este tipo de indicadores se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa para realizar la medición
- Existen procesos que permiten la medición de este tipo de indicadores. Estos indicadores están vinculados con su propósito, visión y estrategia para los grupos de interés clave. Los resultados de estos indicadores se revisan y mejoran a lo largo del tiempo.
- Los datos que se obtienen de este tipo de indicadores son oportunos, fiables, precisos y adecuadamente segmentados para proporcionar información significativa que ayude a mejorar el funcionamiento y la transformación.
- Existe una evolución positiva o rendimiento sobresaliente sostenido de los resultados obtenidos en este tipo de indicadores durante el periodo o ciclo estratégico.
- Se establecen metas relevantes, alineadas con la estrategia y se alcanzan de manera continuada para este tipo de indicadores.
- Hay comparaciones externas relevantes para este tipo de indicadores (benchmarking de indicadores) que permiten determinar que el rendimiento está en línea con la estrategia. Dichas comparaciones son además favorables.
- Las palancas para lograr unos resultados sobresalientes en este tipo de indicadores en el futuro están identificadas y se basan en las actuaciones para la transformación, las relaciones causa/efecto, el análisis de datos, los patrones de rendimiento y las medidas predictivas.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

175. **6.a.8 Se utilizan indicadores que miden la percepción de los clientes con la eficacia y eficiencia de los canales de comunicación utilizados**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- La medición de este tipo de indicadores se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa para realizar la medición
- Existen procesos que permiten la medición de este tipo de indicadores. Estos indicadores están vinculados con su propósito, visión y estrategia para los grupos de interés clave. Los resultados de estos indicadores se revisan y mejoran a lo largo del tiempo.
- Los datos que se obtienen de este tipo de indicadores son oportunos, fiables, precisos y adecuadamente segmentados para proporcionar información significativa que ayude a mejorar el funcionamiento y la transformación.
- Existe una evolución positiva o rendimiento sobresaliente sostenido de los resultados obtenidos en este tipo de indicadores durante el periodo o ciclo estratégico.
- Se establecen metas relevantes, alineadas con la estrategia y se alcanzan de manera continuada para este tipo de indicadores.
- Hay comparaciones externas relevantes para este tipo de indicadores (benchmarking de indicadores) que permiten determinar que el rendimiento está en línea con la estrategia. Dichas comparaciones son además favorables.
- Las palancas para lograr unos resultados sobresalientes en este tipo de indicadores en el futuro están identificadas y se basan en las actuaciones para la transformación, las relaciones causa/efecto, el análisis de datos, los patrones de rendimiento y las medidas predictivas.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

176. **6.b.1 Se utilizan indicadores que miden la percepción del personal de la empresa con la cultura, valores, normas, ... de la empresa**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- La medición de este tipo de indicadores se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa para realizar la medición
- Existen procesos que permiten la medición de este tipo de indicadores. Estos indicadores están vinculados con su propósito, visión y estrategia para los grupos de interés clave. Los resultados de estos indicadores se revisan y mejoran a lo largo del tiempo.
- Los datos que se obtienen de este tipo de indicadores son oportunos, fiables, precisos y adecuadamente segmentados para proporcionar información significativa que ayude a mejorar el funcionamiento y la transformación.
- Existe una evolución positiva o rendimiento sobresaliente sostenido de los resultados obtenidos en este tipo de indicadores durante el periodo o ciclo estratégico.
- Se establecen metas relevantes, alineadas con la estrategia y se alcanzan de manera continuada para este tipo de indicadores.
- Hay comparaciones externas relevantes para este tipo de indicadores (benchmarking de indicadores) que permiten determinar que el rendimiento está en línea con la estrategia. Dichas comparaciones son además favorables.
- Las palancas para lograr unos resultados sobresalientes en este tipo de indicadores en el futuro están identificadas y se basan en las actuaciones para la transformación, las relaciones causa/efecto, el análisis de datos, los patrones de rendimiento y las medidas predictivas.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

177. **6.b.2 Se utilizan indicadores que miden la percepción del personal de la empresa en relación a su experiencia trabajando en la propia empresa, incluyendo cómo se gestiona el cambio**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- La medición de este tipo de indicadores se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa para realizar la medición
- Existen procesos que permiten la medición de este tipo de indicadores. Estos indicadores están vinculados con su propósito, visión y estrategia para los grupos de interés clave. Los resultados de estos indicadores se revisan y mejoran a lo largo del tiempo.
- Los datos que se obtienen de este tipo de indicadores son oportunos, fiables, precisos y adecuadamente segmentados para proporcionar información significativa que ayude a mejorar el funcionamiento y la transformación.
- Existe una evolución positiva o rendimiento sobresaliente sostenido de los resultados obtenidos en este tipo de indicadores durante el periodo o ciclo estratégico.
- Se establecen metas relevantes, alineadas con la estrategia y se alcanzan de manera continuada para este tipo de indicadores.
- Hay comparaciones externas relevantes para este tipo de indicadores (benchmarking de indicadores) que permiten determinar que el rendimiento está en línea con la estrategia. Dichas comparaciones son además favorables.
- Las palancas para lograr unos resultados sobresalientes en este tipo de indicadores en el futuro están identificadas y se basan en las actuaciones para la transformación, las relaciones causa/efecto, el análisis de datos, los patrones de rendimiento y las medidas predictivas.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

178. **6.b.3 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**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- La medición de este tipo de indicadores se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa para realizar la medición
- Existen procesos que permiten la medición de este tipo de indicadores. Estos indicadores están vinculados con su propósito, visión y estrategia para los grupos de interés clave. Los resultados de estos indicadores se revisan y mejoran a lo largo del tiempo.
- Los datos que se obtienen de este tipo de indicadores son oportunos, fiables, precisos y adecuadamente segmentados para proporcionar información significativa que ayude a mejorar el funcionamiento y la transformación.
- Existe una evolución positiva o rendimiento sobresaliente sostenido de los resultados obtenidos en este tipo de indicadores durante el periodo o ciclo estratégico.
- Se establecen metas relevantes, alineadas con la estrategia y se alcanzan de manera continuada para este tipo de indicadores.
- Hay comparaciones externas relevantes para este tipo de indicadores (benchmarking de indicadores) que permiten determinar que el rendimiento está en línea con la estrategia. Dichas comparaciones son además favorables.
- Las palancas para lograr unos resultados sobresalientes en este tipo de indicadores en el futuro están identificadas y se basan en las actuaciones para la transformación, las relaciones causa/efecto, el análisis de datos, los patrones de rendimiento y las medidas predictivas.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

179. **6.b.4 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**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- La medición de este tipo de indicadores se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa para realizar la medición
- Existen procesos que permiten la medición de este tipo de indicadores. Estos indicadores están vinculados con su propósito, visión y estrategia para los grupos de interés clave. Los resultados de estos indicadores se revisan y mejoran a lo largo del tiempo.
- Los datos que se obtienen de este tipo de indicadores son oportunos, fiables, precisos y adecuadamente segmentados para proporcionar información significativa que ayude a mejorar el funcionamiento y la transformación.
- Existe una evolución positiva o rendimiento sobresaliente sostenido de los resultados obtenidos en este tipo de indicadores durante el periodo o ciclo estratégico.
- Se establecen metas relevantes, alineadas con la estrategia y se alcanzan de manera continuada para este tipo de indicadores.
- Hay comparaciones externas relevantes para este tipo de indicadores (benchmarking de indicadores) que permiten determinar que el rendimiento está en línea con la estrategia. Dichas comparaciones son además favorables.
- Las palancas para lograr unos resultados sobresalientes en este tipo de indicadores en el futuro están identificadas y se basan en las actuaciones para la transformación, las relaciones causa/efecto, el análisis de datos, los patrones de rendimiento y las medidas predictivas.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

180. **6.b.5 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**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- La medición de este tipo de indicadores se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa para realizar la medición
- Existen procesos que permiten la medición de este tipo de indicadores. Estos indicadores están vinculados con su propósito, visión y estrategia para los grupos de interés clave. Los resultados de estos indicadores se revisan y mejoran a lo largo del tiempo.
- Los datos que se obtienen de este tipo de indicadores son oportunos, fiables, precisos y adecuadamente segmentados para proporcionar información significativa que ayude a mejorar el funcionamiento y la transformación.
- Existe una evolución positiva o rendimiento sobresaliente sostenido de los resultados obtenidos en este tipo de indicadores durante el periodo o ciclo estratégico.
- Se establecen metas relevantes, alineadas con la estrategia y se alcanzan de manera continuada para este tipo de indicadores.
- Hay comparaciones externas relevantes para este tipo de indicadores (benchmarking de indicadores) que permiten determinar que el rendimiento está en línea con la estrategia. Dichas comparaciones son además favorables.
- Las palancas para lograr unos resultados sobresalientes en este tipo de indicadores en el futuro están identificadas y se basan en las actuaciones para la transformación, las relaciones causa/efecto, el análisis de datos, los patrones de rendimiento y las medidas predictivas.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

181. **6.b.6 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**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- La medición de este tipo de indicadores se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa para realizar la medición
- Existen procesos que permiten la medición de este tipo de indicadores. Estos indicadores están vinculados con su propósito, visión y estrategia para los grupos de interés clave. Los resultados de estos indicadores se revisan y mejoran a lo largo del tiempo.
- Los datos que se obtienen de este tipo de indicadores son oportunos, fiables, precisos y adecuadamente segmentados para proporcionar información significativa que ayude a mejorar el funcionamiento y la transformación.
- Existe una evolución positiva o rendimiento sobresaliente sostenido de los resultados obtenidos en este tipo de indicadores durante el periodo o ciclo estratégico.
- Se establecen metas relevantes, alineadas con la estrategia y se alcanzan de manera continuada para este tipo de indicadores.
- Hay comparaciones externas relevantes para este tipo de indicadores (benchmarking de indicadores) que permiten determinar que el rendimiento está en línea con la estrategia. Dichas comparaciones son además favorables.
- Las palancas para lograr unos resultados sobresalientes en este tipo de indicadores en el futuro están identificadas y se basan en las actuaciones para la transformación, las relaciones causa/efecto, el análisis de datos, los patrones de rendimiento y las medidas predictivas.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

182. **6.b.7 Se utilizan indicadores que miden la percepción del personal de la empresa en lo referente al ambiente de trabajo, la remuneración y los beneficios**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- La medición de este tipo de indicadores se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa para realizar la medición
- Existen procesos que permiten la medición de este tipo de indicadores. Estos indicadores están vinculados con su propósito, visión y estrategia para los grupos de interés clave. Los resultados de estos indicadores se revisan y mejoran a lo largo del tiempo.
- Los datos que se obtienen de este tipo de indicadores son oportunos, fiables, precisos y adecuadamente segmentados para proporcionar información significativa que ayude a mejorar el funcionamiento y la transformación.
- Existe una evolución positiva o rendimiento sobresaliente sostenido de los resultados obtenidos en este tipo de indicadores durante el periodo o ciclo estratégico.
- Se establecen metas relevantes, alineadas con la estrategia y se alcanzan de manera continuada para este tipo de indicadores.
- Hay comparaciones externas relevantes para este tipo de indicadores (benchmarking de indicadores) que permiten determinar que el rendimiento está en línea con la estrategia. Dichas comparaciones son además favorables.
- Las palancas para lograr unos resultados sobresalientes en este tipo de indicadores en el futuro están identificadas y se basan en las actuaciones para la transformación, las relaciones causa/efecto, el análisis de datos, los patrones de rendimiento y las medidas predictivas.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

183. **6.b.8 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**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- La medición de este tipo de indicadores se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa para realizar la medición
- Existen procesos que permiten la medición de este tipo de indicadores. Estos indicadores están vinculados con su propósito, visión y estrategia para los grupos de interés clave. Los resultados de estos indicadores se revisan y mejoran a lo largo del tiempo.
- Los datos que se obtienen de este tipo de indicadores son oportunos, fiables, precisos y adecuadamente segmentados para proporcionar información significativa que ayude a mejorar el funcionamiento y la transformación.
- Existe una evolución positiva o rendimiento sobresaliente sostenido de los resultados obtenidos en este tipo de indicadores durante el periodo o ciclo estratégico.
- Se establecen metas relevantes, alineadas con la estrategia y se alcanzan de manera continuada para este tipo de indicadores.
- Hay comparaciones externas relevantes para este tipo de indicadores (benchmarking de indicadores) que permiten determinar que el rendimiento está en línea con la estrategia. Dichas comparaciones son además favorables.
- Las palancas para lograr unos resultados sobresalientes en este tipo de indicadores en el futuro están identificadas y se basan en las actuaciones para la transformación, las relaciones causa/efecto, el análisis de datos, los patrones de rendimiento y las medidas predictivas.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

184. **6.b.9 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**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- La medición de este tipo de indicadores se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa para realizar la medición
- Existen procesos que permiten la medición de este tipo de indicadores. Estos indicadores están vinculados con su propósito, visión y estrategia para los grupos de interés clave. Los resultados de estos indicadores se revisan y mejoran a lo largo del tiempo.
- Los datos que se obtienen de este tipo de indicadores son oportunos, fiables, precisos y adecuadamente segmentados para proporcionar información significativa que ayude a mejorar el funcionamiento y la transformación.
- Existe una evolución positiva o rendimiento sobresaliente sostenido de los resultados obtenidos en este tipo de indicadores durante el periodo o ciclo estratégico.
- Se establecen metas relevantes, alineadas con la estrategia y se alcanzan de manera continuada para este tipo de indicadores.
- Hay comparaciones externas relevantes para este tipo de indicadores (benchmarking de indicadores) que permiten determinar que el rendimiento está en línea con la estrategia. Dichas comparaciones son además favorables.
- Las palancas para lograr unos resultados sobresalientes en este tipo de indicadores en el futuro están identificadas y se basan en las actuaciones para la transformación, las relaciones causa/efecto, el análisis de datos, los patrones de rendimiento y las medidas predictivas.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

185. **6.b.10 Se utilizan indicadores que miden la percepción del personal de la empresa en lo referente a los procesos de comunicación interna**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- La medición de este tipo de indicadores se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa para realizar la medición
- Existen procesos que permiten la medición de este tipo de indicadores. Estos indicadores están vinculados con su propósito, visión y estrategia para los grupos de interés clave. Los resultados de estos indicadores se revisan y mejoran a lo largo del tiempo.
- Los datos que se obtienen de este tipo de indicadores son oportunos, fiables, precisos y adecuadamente segmentados para proporcionar información significativa que ayude a mejorar el funcionamiento y la transformación.
- Existe una evolución positiva o rendimiento sobresaliente sostenido de los resultados obtenidos en este tipo de indicadores durante el periodo o ciclo estratégico.
- Se establecen metas relevantes, alineadas con la estrategia y se alcanzan de manera continuada para este tipo de indicadores.
- Hay comparaciones externas relevantes para este tipo de indicadores (benchmarking de indicadores) que permiten determinar que el rendimiento está en línea con la estrategia. Dichas comparaciones son además favorables.
- Las palancas para lograr unos resultados sobresalientes en este tipo de indicadores en el futuro están identificadas y se basan en las actuaciones para la transformación, las relaciones causa/efecto, el análisis de datos, los patrones de rendimiento y las medidas predictivas.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

186. **6.b.11 Se utilizan indicadores que miden la percepción del personal de la empresa en lo referente a los mecanismos de atracción y retención del talento**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- La medición de este tipo de indicadores se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa para realizar la medición
- Existen procesos que permiten la medición de este tipo de indicadores. Estos indicadores están vinculados con su propósito, visión y estrategia para los grupos de interés clave. Los resultados de estos indicadores se revisan y mejoran a lo largo del tiempo.
- Los datos que se obtienen de este tipo de indicadores son oportunos, fiables, precisos y adecuadamente segmentados para proporcionar información significativa que ayude a mejorar el funcionamiento y la transformación.
- Existe una evolución positiva o rendimiento sobresaliente sostenido de los resultados obtenidos en este tipo de indicadores durante el periodo o ciclo estratégico.
- Se establecen metas relevantes, alineadas con la estrategia y se alcanzan de manera continuada para este tipo de indicadores.
- Hay comparaciones externas relevantes para este tipo de indicadores (benchmarking de indicadores) que permiten determinar que el rendimiento está en línea con la estrategia. Dichas comparaciones son además favorables.
- Las palancas para lograr unos resultados sobresalientes en este tipo de indicadores en el futuro están identificadas y se basan en las actuaciones para la transformación, las relaciones causa/efecto, el análisis de datos, los patrones de rendimiento y las medidas predictivas.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

187. **6.b.12 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**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- La medición de este tipo de indicadores se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa para realizar la medición
- Existen procesos que permiten la medición de este tipo de indicadores. Estos indicadores están vinculados con su propósito, visión y estrategia para los grupos de interés clave. Los resultados de estos indicadores se revisan y mejoran a lo largo del tiempo.
- Los datos que se obtienen de este tipo de indicadores son oportunos, fiables, precisos y adecuadamente segmentados para proporcionar información significativa que ayude a mejorar el funcionamiento y la transformación.
- Existe una evolución positiva o rendimiento sobresaliente sostenido de los resultados obtenidos en este tipo de indicadores durante el periodo o ciclo estratégico.
- Se establecen metas relevantes, alineadas con la estrategia y se alcanzan de manera continuada para este tipo de indicadores.
- Hay comparaciones externas relevantes para este tipo de indicadores (benchmarking de indicadores) que permiten determinar que el rendimiento está en línea con la estrategia. Dichas comparaciones son además favorables.
- Las palancas para lograr unos resultados sobresalientes en este tipo de indicadores en el futuro están identificadas y se basan en las actuaciones para la transformación, las relaciones causa/efecto, el análisis de datos, los patrones de rendimiento y las medidas predictivas.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

188. **6.c.1 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**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- La medición de este tipo de indicadores se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa para realizar la medición
- Existen procesos que permiten la medición de este tipo de indicadores. Estos indicadores están vinculados con su propósito, visión y estrategia para los grupos de interés clave. Los resultados de estos indicadores se revisan y mejoran a lo largo del tiempo.
- Los datos que se obtienen de este tipo de indicadores son oportunos, fiables, precisos y adecuadamente segmentados para proporcionar información significativa que ayude a mejorar el funcionamiento y la transformación.
- Existe una evolución positiva o rendimiento sobresaliente sostenido de los resultados obtenidos en este tipo de indicadores durante el periodo o ciclo estratégico.
- Se establecen metas relevantes, alineadas con la estrategia y se alcanzan de manera continuada para este tipo de indicadores.
- Hay comparaciones externas relevantes para este tipo de indicadores (benchmarking de indicadores) que permiten determinar que el rendimiento está en línea con la estrategia. Dichas comparaciones son además favorables.
- Las palancas para lograr unos resultados sobresalientes en este tipo de indicadores en el futuro están identificadas y se basan en las actuaciones para la transformación, las relaciones causa/efecto, el análisis de datos, los patrones de rendimiento y las medidas predictivas.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

189. **6.c.2 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**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- La medición de este tipo de indicadores se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa para realizar la medición
- Existen procesos que permiten la medición de este tipo de indicadores. Estos indicadores están vinculados con su propósito, visión y estrategia para los grupos de interés clave. Los resultados de estos indicadores se revisan y mejoran a lo largo del tiempo.
- Los datos que se obtienen de este tipo de indicadores son oportunos, fiables, precisos y adecuadamente segmentados para proporcionar información significativa que ayude a mejorar el funcionamiento y la transformación.
- Existe una evolución positiva o rendimiento sobresaliente sostenido de los resultados obtenidos en este tipo de indicadores durante el periodo o ciclo estratégico.
- Se establecen metas relevantes, alineadas con la estrategia y se alcanzan de manera continuada para este tipo de indicadores.
- Hay comparaciones externas relevantes para este tipo de indicadores (benchmarking de indicadores) que permiten determinar que el rendimiento está en línea con la estrategia. Dichas comparaciones son además favorables.
- Las palancas para lograr unos resultados sobresalientes en este tipo de indicadores en el futuro están identificadas y se basan en las actuaciones para la transformación, las relaciones causa/efecto, el análisis de datos, los patrones de rendimiento y las medidas predictivas.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

190. **6.c.3 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**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- La medición de este tipo de indicadores se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa para realizar la medición
- Existen procesos que permiten la medición de este tipo de indicadores. Estos indicadores están vinculados con su propósito, visión y estrategia para los grupos de interés clave. Los resultados de estos indicadores se revisan y mejoran a lo largo del tiempo.
- Los datos que se obtienen de este tipo de indicadores son oportunos, fiables, precisos y adecuadamente segmentados para proporcionar información significativa que ayude a mejorar el funcionamiento y la transformación.
- Existe una evolución positiva o rendimiento sobresaliente sostenido de los resultados obtenidos en este tipo de indicadores durante el periodo o ciclo estratégico.
- Se establecen metas relevantes, alineadas con la estrategia y se alcanzan de manera continuada para este tipo de indicadores.
- Hay comparaciones externas relevantes para este tipo de indicadores (benchmarking de indicadores) que permiten determinar que el rendimiento está en línea con la estrategia. Dichas comparaciones son además favorables.
- Las palancas para lograr unos resultados sobresalientes en este tipo de indicadores en el futuro están identificadas y se basan en las actuaciones para la transformación, las relaciones causa/efecto, el análisis de datos, los patrones de rendimiento y las medidas predictivas.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

191. **6.c.4 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 (compliance)**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- La medición de este tipo de indicadores se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa para realizar la medición
- Existen procesos que permiten la medición de este tipo de indicadores. Estos indicadores están vinculados con su propósito, visión y estrategia para los grupos de interés clave. Los resultados de estos indicadores se revisan y mejoran a lo largo del tiempo.
- Los datos que se obtienen de este tipo de indicadores son oportunos, fiables, precisos y adecuadamente segmentados para proporcionar información significativa que ayude a mejorar el funcionamiento y la transformación.
- Existe una evolución positiva o rendimiento sobresaliente sostenido de los resultados obtenidos en este tipo de indicadores durante el periodo o ciclo estratégico.
- Se establecen metas relevantes, alineadas con la estrategia y se alcanzan de manera continuada para este tipo de indicadores.
- Hay comparaciones externas relevantes para este tipo de indicadores (benchmarking de indicadores) que permiten determinar que el rendimiento está en línea con la estrategia. Dichas comparaciones son además favorables.
- Las palancas para lograr unos resultados sobresalientes en este tipo de indicadores en el futuro están identificadas y se basan en las actuaciones para la transformación, las relaciones causa/efecto, el análisis de datos, los patrones de rendimiento y las medidas predictivas.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

192. **6.c.5 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**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- La medición de este tipo de indicadores se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa para realizar la medición
- Existen procesos que permiten la medición de este tipo de indicadores. Estos indicadores están vinculados con su propósito, visión y estrategia para los grupos de interés clave. Los resultados de estos indicadores se revisan y mejoran a lo largo del tiempo.
- Los datos que se obtienen de este tipo de indicadores son oportunos, fiables, precisos y adecuadamente segmentados para proporcionar información significativa que ayude a mejorar el funcionamiento y la transformación.
- Existe una evolución positiva o rendimiento sobresaliente sostenido de los resultados obtenidos en este tipo de indicadores durante el periodo o ciclo estratégico.
- Se establecen metas relevantes, alineadas con la estrategia y se alcanzan de manera continuada para este tipo de indicadores.
- Hay comparaciones externas relevantes para este tipo de indicadores (benchmarking de indicadores) que permiten determinar que el rendimiento está en línea con la estrategia. Dichas comparaciones son además favorables.
- Las palancas para lograr unos resultados sobresalientes en este tipo de indicadores en el futuro están identificadas y se basan en las actuaciones para la transformación, las relaciones causa/efecto, el análisis de datos, los patrones de rendimiento y las medidas predictivas.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

193. **6.c.6 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**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- La medición de este tipo de indicadores se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa para realizar la medición
- Existen procesos que permiten la medición de este tipo de indicadores. Estos indicadores están vinculados con su propósito, visión y estrategia para los grupos de interés clave. Los resultados de estos indicadores se revisan y mejoran a lo largo del tiempo.
- Los datos que se obtienen de este tipo de indicadores son oportunos, fiables, precisos y adecuadamente segmentados para proporcionar información significativa que ayude a mejorar el funcionamiento y la transformación.
- Existe una evolución positiva o rendimiento sobresaliente sostenido de los resultados obtenidos en este tipo de indicadores durante el periodo o ciclo estratégico.
- Se establecen metas relevantes, alineadas con la estrategia y se alcanzan de manera continuada para este tipo de indicadores.
- Hay comparaciones externas relevantes para este tipo de indicadores (benchmarking de indicadores) que permiten determinar que el rendimiento está en línea con la estrategia. Dichas comparaciones son además favorables.
- Las palancas para lograr unos resultados sobresalientes en este tipo de indicadores en el futuro están identificadas y se basan en las actuaciones para la transformación, las relaciones causa/efecto, el análisis de datos, los patrones de rendimiento y las medidas predictivas.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

194. **6.c.7 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**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- La medición de este tipo de indicadores se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa para realizar la medición
- Existen procesos que permiten la medición de este tipo de indicadores. Estos indicadores están vinculados con su propósito, visión y estrategia para los grupos de interés clave. Los resultados de estos indicadores se revisan y mejoran a lo largo del tiempo.
- Los datos que se obtienen de este tipo de indicadores son oportunos, fiables, precisos y adecuadamente segmentados para proporcionar información significativa que ayude a mejorar el funcionamiento y la transformación.
- Existe una evolución positiva o rendimiento sobresaliente sostenido de los resultados obtenidos en este tipo de indicadores durante el periodo o ciclo estratégico.
- Se establecen metas relevantes, alineadas con la estrategia y se alcanzan de manera continuada para este tipo de indicadores.
- Hay comparaciones externas relevantes para este tipo de indicadores (benchmarking de indicadores) que permiten determinar que el rendimiento está en línea con la estrategia. Dichas comparaciones son además favorables.
- Las palancas para lograr unos resultados sobresalientes en este tipo de indicadores en el futuro están identificadas y se basan en las actuaciones para la transformación, las relaciones causa/efecto, el análisis de datos, los patrones de rendimiento y las medidas predictivas.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

195. **6.c.8 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**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- La medición de este tipo de indicadores se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa para realizar la medición
- Existen procesos que permiten la medición de este tipo de indicadores. Estos indicadores están vinculados con su propósito, visión y estrategia para los grupos de interés clave. Los resultados de estos indicadores se revisan y mejoran a lo largo del tiempo.
- Los datos que se obtienen de este tipo de indicadores son oportunos, fiables, precisos y adecuadamente segmentados para proporcionar información significativa que ayude a mejorar el funcionamiento y la transformación.
- Existe una evolución positiva o rendimiento sobresaliente sostenido de los resultados obtenidos en este tipo de indicadores durante el periodo o ciclo estratégico.
- Se establecen metas relevantes, alineadas con la estrategia y se alcanzan de manera continuada para este tipo de indicadores.
- Hay comparaciones externas relevantes para este tipo de indicadores (benchmarking de indicadores) que permiten determinar que el rendimiento está en línea con la estrategia. Dichas comparaciones son además favorables.
- Las palancas para lograr unos resultados sobresalientes en este tipo de indicadores en el futuro están identificadas y se basan en las actuaciones para la transformación, las relaciones causa/efecto, el análisis de datos, los patrones de rendimiento y las medidas predictivas.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

196. **6.d.1 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**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- La medición de este tipo de indicadores se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa para realizar la medición
- Existen procesos que permiten la medición de este tipo de indicadores. Estos indicadores están vinculados con su propósito, visión y estrategia para los grupos de interés clave. Los resultados de estos indicadores se revisan y mejoran a lo largo del tiempo.
- Los datos que se obtienen de este tipo de indicadores son oportunos, fiables, precisos y adecuadamente segmentados para proporcionar información significativa que ayude a mejorar el funcionamiento y la transformación.
- Existe una evolución positiva o rendimiento sobresaliente sostenido de los resultados obtenidos en este tipo de indicadores durante el periodo o ciclo estratégico.
- Se establecen metas relevantes, alineadas con la estrategia y se alcanzan de manera continuada para este tipo de indicadores.
- Hay comparaciones externas relevantes para este tipo de indicadores (benchmarking de indicadores) que permiten determinar que el rendimiento está en línea con la estrategia. Dichas comparaciones son además favorables.
- Las palancas para lograr unos resultados sobresalientes en este tipo de indicadores en el futuro están identificadas y se basan en las actuaciones para la transformación, las relaciones causa/efecto, el análisis de datos, los patrones de rendimiento y las medidas predictivas.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

197. **6.d.2 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**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- La medición de este tipo de indicadores se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa para realizar la medición
- Existen procesos que permiten la medición de este tipo de indicadores. Estos indicadores están vinculados con su propósito, visión y estrategia para los grupos de interés clave. Los resultados de estos indicadores se revisan y mejoran a lo largo del tiempo.
- Los datos que se obtienen de este tipo de indicadores son oportunos, fiables, precisos y adecuadamente segmentados para proporcionar información significativa que ayude a mejorar el funcionamiento y la transformación.
- Existe una evolución positiva o rendimiento sobresaliente sostenido de los resultados obtenidos en este tipo de indicadores durante el periodo o ciclo estratégico.
- Se establecen metas relevantes, alineadas con la estrategia y se alcanzan de manera continuada para este tipo de indicadores.
- Hay comparaciones externas relevantes para este tipo de indicadores (benchmarking de indicadores) que permiten determinar que el rendimiento está en línea con la estrategia. Dichas comparaciones son además favorables.
- Las palancas para lograr unos resultados sobresalientes en este tipo de indicadores en el futuro están identificadas y se basan en las actuaciones para la transformación, las relaciones causa/efecto, el análisis de datos, los patrones de rendimiento y las medidas predictivas.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

198. **6.d.3 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**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- La medición de este tipo de indicadores se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa para realizar la medición
- Existen procesos que permiten la medición de este tipo de indicadores. Estos indicadores están vinculados con su propósito, visión y estrategia para los grupos de interés clave. Los resultados de estos indicadores se revisan y mejoran a lo largo del tiempo.
- Los datos que se obtienen de este tipo de indicadores son oportunos, fiables, precisos y adecuadamente segmentados para proporcionar información significativa que ayude a mejorar el funcionamiento y la transformación.
- Existe una evolución positiva o rendimiento sobresaliente sostenido de los resultados obtenidos en este tipo de indicadores durante el periodo o ciclo estratégico.
- Se establecen metas relevantes, alineadas con la estrategia y se alcanzan de manera continuada para este tipo de indicadores.
- Hay comparaciones externas relevantes para este tipo de indicadores (benchmarking de indicadores) que permiten determinar que el rendimiento está en línea con la estrategia. Dichas comparaciones son además favorables.
- Las palancas para lograr unos resultados sobresalientes en este tipo de indicadores en el futuro están identificadas y se basan en las actuaciones para la transformación, las relaciones causa/efecto, el análisis de datos, los patrones de rendimiento y las medidas predictivas.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

199. **6.d.4 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**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- La medición de este tipo de indicadores se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa para realizar la medición
- Existen procesos que permiten la medición de este tipo de indicadores. Estos indicadores están vinculados con su propósito, visión y estrategia para los grupos de interés clave. Los resultados de estos indicadores se revisan y mejoran a lo largo del tiempo.
- Los datos que se obtienen de este tipo de indicadores son oportunos, fiables, precisos y adecuadamente segmentados para proporcionar información significativa que ayude a mejorar el funcionamiento y la transformación.
- Existe una evolución positiva o rendimiento sobresaliente sostenido de los resultados obtenidos en este tipo de indicadores durante el periodo o ciclo estratégico.
- Se establecen metas relevantes, alineadas con la estrategia y se alcanzan de manera continuada para este tipo de indicadores.
- Hay comparaciones externas relevantes para este tipo de indicadores (benchmarking de indicadores) que permiten determinar que el rendimiento está en línea con la estrategia. Dichas comparaciones son además favorables.
- Las palancas para lograr unos resultados sobresalientes en este tipo de indicadores en el futuro están identificadas y se basan en las actuaciones para la transformación, las relaciones causa/efecto, el análisis de datos, los patrones de rendimiento y las medidas predictivas.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

200. **6.d.5 Se utilizan indicadores que miden la percepción de la sociedad en lo referente al compromiso de la empresa para avanzar hacia la economía circular**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- La medición de este tipo de indicadores se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa para realizar la medición
- Existen procesos que permiten la medición de este tipo de indicadores. Estos indicadores están vinculados con su propósito, visión y estrategia para los grupos de interés clave. Los resultados de estos indicadores se revisan y mejoran a lo largo del tiempo.
- Los datos que se obtienen de este tipo de indicadores son oportunos, fiables, precisos y adecuadamente segmentados para proporcionar información significativa que ayude a mejorar el funcionamiento y la transformación.
- Existe una evolución positiva o rendimiento sobresaliente sostenido de los resultados obtenidos en este tipo de indicadores durante el periodo o ciclo estratégico.
- Se establecen metas relevantes, alineadas con la estrategia y se alcanzan de manera continuada para este tipo de indicadores.
- Hay comparaciones externas relevantes para este tipo de indicadores (benchmarking de indicadores) que permiten determinar que el rendimiento está en línea con la estrategia. Dichas comparaciones son además favorables.
- Las palancas para lograr unos resultados sobresalientes en este tipo de indicadores en el futuro están identificadas y se basan en las actuaciones para la transformación, las relaciones causa/efecto, el análisis de datos, los patrones de rendimiento y las medidas predictivas.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

201. **6.d.6 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**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- La medición de este tipo de indicadores se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa para realizar la medición
- Existen procesos que permiten la medición de este tipo de indicadores. Estos indicadores están vinculados con su propósito, visión y estrategia para los grupos de interés clave. Los resultados de estos indicadores se revisan y mejoran a lo largo del tiempo.
- Los datos que se obtienen de este tipo de indicadores son oportunos, fiables, precisos y adecuadamente segmentados para proporcionar información significativa que ayude a mejorar el funcionamiento y la transformación.
- Existe una evolución positiva o rendimiento sobresaliente sostenido de los resultados obtenidos en este tipo de indicadores durante el periodo o ciclo estratégico.
- Se establecen metas relevantes, alineadas con la estrategia y se alcanzan de manera continuada para este tipo de indicadores.
- Hay comparaciones externas relevantes para este tipo de indicadores (benchmarking de indicadores) que permiten determinar que el rendimiento está en línea con la estrategia. Dichas comparaciones son además favorables.
- Las palancas para lograr unos resultados sobresalientes en este tipo de indicadores en el futuro están identificadas y se basan en las actuaciones para la transformación, las relaciones causa/efecto, el análisis de datos, los patrones de rendimiento y las medidas predictivas.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

202. **6.e.1 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**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- La medición de este tipo de indicadores se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa para realizar la medición
- Existen procesos que permiten la medición de este tipo de indicadores. Estos indicadores están vinculados con su propósito, visión y estrategia para los grupos de interés clave. Los resultados de estos indicadores se revisan y mejoran a lo largo del tiempo.
- Los datos que se obtienen de este tipo de indicadores son oportunos, fiables, precisos y adecuadamente segmentados para proporcionar información significativa que ayude a mejorar el funcionamiento y la transformación.
- Existe una evolución positiva o rendimiento sobresaliente sostenido de los resultados obtenidos en este tipo de indicadores durante el periodo o ciclo estratégico.
- Se establecen metas relevantes, alineadas con la estrategia y se alcanzan de manera continuada para este tipo de indicadores.
- Hay comparaciones externas relevantes para este tipo de indicadores (benchmarking de indicadores) que permiten determinar que el rendimiento está en línea con la estrategia. Dichas comparaciones son además favorables.
- Las palancas para lograr unos resultados sobresalientes en este tipo de indicadores en el futuro están identificadas y se basan en las actuaciones para la transformación, las relaciones causa/efecto, el análisis de datos, los patrones de rendimiento y las medidas predictivas.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

203. **6.e.2 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**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- La medición de este tipo de indicadores se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa para realizar la medición
- Existen procesos que permiten la medición de este tipo de indicadores. Estos indicadores están vinculados con su propósito, visión y estrategia para los grupos de interés clave. Los resultados de estos indicadores se revisan y mejoran a lo largo del tiempo.
- Los datos que se obtienen de este tipo de indicadores son oportunos, fiables, precisos y adecuadamente segmentados para proporcionar información significativa que ayude a mejorar el funcionamiento y la transformación.
- Existe una evolución positiva o rendimiento sobresaliente sostenido de los resultados obtenidos en este tipo de indicadores durante el periodo o ciclo estratégico.
- Se establecen metas relevantes, alineadas con la estrategia y se alcanzan de manera continuada para este tipo de indicadores.
- Hay comparaciones externas relevantes para este tipo de indicadores (benchmarking de indicadores) que permiten determinar que el rendimiento está en línea con la estrategia. Dichas comparaciones son además favorables.
- Las palancas para lograr unos resultados sobresalientes en este tipo de indicadores en el futuro están identificadas y se basan en las actuaciones para la transformación, las relaciones causa/efecto, el análisis de datos, los patrones de rendimiento y las medidas predictivas.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

204. **6.e.3 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**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- La medición de este tipo de indicadores se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa para realizar la medición
- Existen procesos que permiten la medición de este tipo de indicadores. Estos indicadores están vinculados con su propósito, visión y estrategia para los grupos de interés clave. Los resultados de estos indicadores se revisan y mejoran a lo largo del tiempo.
- Los datos que se obtienen de este tipo de indicadores son oportunos, fiables, precisos y adecuadamente segmentados para proporcionar información significativa que ayude a mejorar el funcionamiento y la transformación.
- Existe una evolución positiva o rendimiento sobresaliente sostenido de los resultados obtenidos en este tipo de indicadores durante el periodo o ciclo estratégico.
- Se establecen metas relevantes, alineadas con la estrategia y se alcanzan de manera continuada para este tipo de indicadores.
- Hay comparaciones externas relevantes para este tipo de indicadores (benchmarking de indicadores) que permiten determinar que el rendimiento está en línea con la estrategia. Dichas comparaciones son además favorables.
- Las palancas para lograr unos resultados sobresalientes en este tipo de indicadores en el futuro están identificadas y se basan en las actuaciones para la transformación, las relaciones causa/efecto, el análisis de datos, los patrones de rendimiento y las medidas predictivas.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

205. **6.e.4 Se utilizan indicadores que miden la percepción de los partners y proveedores de la empresa con respecto al compromiso social de la empresa**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- La medición de este tipo de indicadores se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa para realizar la medición
- Existen procesos que permiten la medición de este tipo de indicadores. Estos indicadores están vinculados con su propósito, visión y estrategia para los grupos de interés clave. Los resultados de estos indicadores se revisan y mejoran a lo largo del tiempo.
- Los datos que se obtienen de este tipo de indicadores son oportunos, fiables, precisos y adecuadamente segmentados para proporcionar información significativa que ayude a mejorar el funcionamiento y la transformación.
- Existe una evolución positiva o rendimiento sobresaliente sostenido de los resultados obtenidos en este tipo de indicadores durante el periodo o ciclo estratégico.
- Se establecen metas relevantes, alineadas con la estrategia y se alcanzan de manera continuada para este tipo de indicadores.
- Hay comparaciones externas relevantes para este tipo de indicadores (benchmarking de indicadores) que permiten determinar que el rendimiento está en línea con la estrategia. Dichas comparaciones son además favorables.
- Las palancas para lograr unos resultados sobresalientes en este tipo de indicadores en el futuro están identificadas y se basan en las actuaciones para la transformación, las relaciones causa/efecto, el análisis de datos, los patrones de rendimiento y las medidas predictivas.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

206. **6.e.5 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**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- La medición de este tipo de indicadores se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa para realizar la medición
- Existen procesos que permiten la medición de este tipo de indicadores. Estos indicadores están vinculados con su propósito, visión y estrategia para los grupos de interés clave. Los resultados de estos indicadores se revisan y mejoran a lo largo del tiempo.
- Los datos que se obtienen de este tipo de indicadores son oportunos, fiables, precisos y adecuadamente segmentados para proporcionar información significativa que ayude a mejorar el funcionamiento y la transformación.
- Existe una evolución positiva o rendimiento sobresaliente sostenido de los resultados obtenidos en este tipo de indicadores durante el periodo o ciclo estratégico.
- Se establecen metas relevantes, alineadas con la estrategia y se alcanzan de manera continuada para este tipo de indicadores.
- Hay comparaciones externas relevantes para este tipo de indicadores (benchmarking de indicadores) que permiten determinar que el rendimiento está en línea con la estrategia. Dichas comparaciones son además favorables.
- Las palancas para lograr unos resultados sobresalientes en este tipo de indicadores en el futuro están identificadas y se basan en las actuaciones para la transformación, las relaciones causa/efecto, el análisis de datos, los patrones de rendimiento y las medidas predictivas.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

207. **6.e.6 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**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- La medición de este tipo de indicadores se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa para realizar la medición
- Existen procesos que permiten la medición de este tipo de indicadores. Estos indicadores están vinculados con su propósito, visión y estrategia para los grupos de interés clave. Los resultados de estos indicadores se revisan y mejoran a lo largo del tiempo.
- Los datos que se obtienen de este tipo de indicadores son oportunos, fiables, precisos y adecuadamente segmentados para proporcionar información significativa que ayude a mejorar el funcionamiento y la transformación.
- Existe una evolución positiva o rendimiento sobresaliente sostenido de los resultados obtenidos en este tipo de indicadores durante el periodo o ciclo estratégico.
- Se establecen metas relevantes, alineadas con la estrategia y se alcanzan de manera continuada para este tipo de indicadores.
- Hay comparaciones externas relevantes para este tipo de indicadores (benchmarking de indicadores) que permiten determinar que el rendimiento está en línea con la estrategia. Dichas comparaciones son además favorables.
- Las palancas para lograr unos resultados sobresalientes en este tipo de indicadores en el futuro están identificadas y se basan en las actuaciones para la transformación, las relaciones causa/efecto, el análisis de datos, los patrones de rendimiento y las medidas predictivas.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

208. **6.e.7 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**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- La medición de este tipo de indicadores se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa para realizar la medición
- Existen procesos que permiten la medición de este tipo de indicadores. Estos indicadores están vinculados con su propósito, visión y estrategia para los grupos de interés clave. Los resultados de estos indicadores se revisan y mejoran a lo largo del tiempo.
- Los datos que se obtienen de este tipo de indicadores son oportunos, fiables, precisos y adecuadamente segmentados para proporcionar información significativa que ayude a mejorar el funcionamiento y la transformación.
- Existe una evolución positiva o rendimiento sobresaliente sostenido de los resultados obtenidos en este tipo de indicadores durante el periodo o ciclo estratégico.
- Se establecen metas relevantes, alineadas con la estrategia y se alcanzan de manera continuada para este tipo de indicadores.
- Hay comparaciones externas relevantes para este tipo de indicadores (benchmarking de indicadores) que permiten determinar que el rendimiento está en línea con la estrategia. Dichas comparaciones son además favorables.
- Las palancas para lograr unos resultados sobresalientes en este tipo de indicadores en el futuro están identificadas y se basan en las actuaciones para la transformación, las relaciones causa/efecto, el análisis de datos, los patrones de rendimiento y las medidas predictivas.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

209. **6.e.8 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**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- La medición de este tipo de indicadores se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa para realizar la medición
- Existen procesos que permiten la medición de este tipo de indicadores. Estos indicadores están vinculados con su propósito, visión y estrategia para los grupos de interés clave. Los resultados de estos indicadores se revisan y mejoran a lo largo del tiempo.
- Los datos que se obtienen de este tipo de indicadores son oportunos, fiables, precisos y adecuadamente segmentados para proporcionar información significativa que ayude a mejorar el funcionamiento y la transformación.
- Existe una evolución positiva o rendimiento sobresaliente sostenido de los resultados obtenidos en este tipo de indicadores durante el periodo o ciclo estratégico.
- Se establecen metas relevantes, alineadas con la estrategia y se alcanzan de manera continuada para este tipo de indicadores.
- Hay comparaciones externas relevantes para este tipo de indicadores (benchmarking de indicadores) que permiten determinar que el rendimiento está en línea con la estrategia. Dichas comparaciones son además favorables.
- Las palancas para lograr unos resultados sobresalientes en este tipo de indicadores en el futuro están identificadas y se basan en las actuaciones para la transformación, las relaciones causa/efecto, el análisis de datos, los patrones de rendimiento y las medidas predictivas.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

210. **6.e.9 Se utilizan indicadores que miden la percepción de los partners y proveedores de la empresa con respecto a la sostenibilidad de la relación mutua**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- La medición de este tipo de indicadores se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa para realizar la medición
- Existen procesos que permiten la medición de este tipo de indicadores. Estos indicadores están vinculados con su propósito, visión y estrategia para los grupos de interés clave. Los resultados de estos indicadores se revisan y mejoran a lo largo del tiempo.
- Los datos que se obtienen de este tipo de indicadores son oportunos, fiables, precisos y adecuadamente segmentados para proporcionar información significativa que ayude a mejorar el funcionamiento y la transformación.
- Existe una evolución positiva o rendimiento sobresaliente sostenido de los resultados obtenidos en este tipo de indicadores durante el periodo o ciclo estratégico.
- Se establecen metas relevantes, alineadas con la estrategia y se alcanzan de manera continuada para este tipo de indicadores.
- Hay comparaciones externas relevantes para este tipo de indicadores (benchmarking de indicadores) que permiten determinar que el rendimiento está en línea con la estrategia. Dichas comparaciones son además favorables.
- Las palancas para lograr unos resultados sobresalientes en este tipo de indicadores en el futuro están identificadas y se basan en las actuaciones para la transformación, las relaciones causa/efecto, el análisis de datos, los patrones de rendimiento y las medidas predictivas.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

211. **7.a.1 Se utilizan indicadores de carácter estratégico para medir los objetivos estratégicos de la empresa**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- La medición de este tipo de indicadores se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa para realizar la medición
- Existen procesos que permiten la medición de este tipo de indicadores. Estos indicadores están vinculados con su propósito, visión y estrategia para los grupos de interés clave. Los resultados de estos indicadores se revisan y mejoran a lo largo del tiempo.
- Los datos que se obtienen de este tipo de indicadores son oportunos, fiables, precisos y adecuadamente segmentados para proporcionar información significativa que ayude a mejorar el funcionamiento y la transformación.
- Existe una evolución positiva o rendimiento sobresaliente sostenido de los resultados obtenidos en este tipo de indicadores durante el periodo o ciclo estratégico.
- Se establecen metas relevantes, alineadas con la estrategia y se alcanzan de manera continuada para este tipo de indicadores.
- Hay comparaciones externas relevantes para este tipo de indicadores (benchmarking de indicadores) que permiten determinar que el rendimiento está en línea con la estrategia. Dichas comparaciones son además favorables.
- Las palancas para lograr unos resultados sobresalientes en este tipo de indicadores en el futuro están identificadas y se basan en las actuaciones para la transformación, las relaciones causa/efecto, el análisis de datos, los patrones de rendimiento y las medidas predictivas.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

212. **7.a.2 Se utilizan indicadores de carácter estratégico que miden los logros alcanzados en la empresa en la consecución de su propósito**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- La medición de este tipo de indicadores se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa para realizar la medición
- Existen procesos que permiten la medición de este tipo de indicadores. Estos indicadores están vinculados con su propósito, visión y estrategia para los grupos de interés clave. Los resultados de estos indicadores se revisan y mejoran a lo largo del tiempo.
- Los datos que se obtienen de este tipo de indicadores son oportunos, fiables, precisos y adecuadamente segmentados para proporcionar información significativa que ayude a mejorar el funcionamiento y la transformación.
- Existe una evolución positiva o rendimiento sobresaliente sostenido de los resultados obtenidos en este tipo de indicadores durante el periodo o ciclo estratégico.
- Se establecen metas relevantes, alineadas con la estrategia y se alcanzan de manera continuada para este tipo de indicadores.
- Hay comparaciones externas relevantes para este tipo de indicadores (benchmarking de indicadores) que permiten determinar que el rendimiento está en línea con la estrategia. Dichas comparaciones son además favorables.
- Las palancas para lograr unos resultados sobresalientes en este tipo de indicadores en el futuro están identificadas y se basan en las actuaciones para la transformación, las relaciones causa/efecto, el análisis de datos, los patrones de rendimiento y las medidas predictivas.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

213. **7.a.3 Se utilizan indicadores de carácter estratégico que miden el rendimiento financiero de la empresa**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- La medición de este tipo de indicadores se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa para realizar la medición
- Existen procesos que permiten la medición de este tipo de indicadores. Estos indicadores están vinculados con su propósito, visión y estrategia para los grupos de interés clave. Los resultados de estos indicadores se revisan y mejoran a lo largo del tiempo.
- Los datos que se obtienen de este tipo de indicadores son oportunos, fiables, precisos y adecuadamente segmentados para proporcionar información significativa que ayude a mejorar el funcionamiento y la transformación.
- Existe una evolución positiva o rendimiento sobresaliente sostenido de los resultados obtenidos en este tipo de indicadores durante el periodo o ciclo estratégico.
- Se establecen metas relevantes, alineadas con la estrategia y se alcanzan de manera continuada para este tipo de indicadores.
- Hay comparaciones externas relevantes para este tipo de indicadores (benchmarking de indicadores) que permiten determinar que el rendimiento está en línea con la estrategia. Dichas comparaciones son además favorables.
- Las palancas para lograr unos resultados sobresalientes en este tipo de indicadores en el futuro están identificadas y se basan en las actuaciones para la transformación, las relaciones causa/efecto, el análisis de datos, los patrones de rendimiento y las medidas predictivas.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

214. **7.a.4 Se utilizan indicadores de carácter estratégico que miden el cumplimiento de las expectativas de los grupos de interés clave de la empresa**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- La medición de este tipo de indicadores se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa para realizar la medición
- Existen procesos que permiten la medición de este tipo de indicadores. Estos indicadores están vinculados con su propósito, visión y estrategia para los grupos de interés clave. Los resultados de estos indicadores se revisan y mejoran a lo largo del tiempo.
- Los datos que se obtienen de este tipo de indicadores son oportunos, fiables, precisos y adecuadamente segmentados para proporcionar información significativa que ayude a mejorar el funcionamiento y la transformación.
- Existe una evolución positiva o rendimiento sobresaliente sostenido de los resultados obtenidos en este tipo de indicadores durante el periodo o ciclo estratégico.
- Se establecen metas relevantes, alineadas con la estrategia y se alcanzan de manera continuada para este tipo de indicadores.
- Hay comparaciones externas relevantes para este tipo de indicadores (benchmarking de indicadores) que permiten determinar que el rendimiento está en línea con la estrategia. Dichas comparaciones son además favorables.
- Las palancas para lograr unos resultados sobresalientes en este tipo de indicadores en el futuro están identificadas y se basan en las actuaciones para la transformación, las relaciones causa/efecto, el análisis de datos, los patrones de rendimiento y las medidas predictivas.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

215. **7.a.5 Se utilizan indicadores de carácter estratégico que miden los logros alcanzados en la empresa en la creación de valor sostenible**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- La medición de este tipo de indicadores se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa para realizar la medición
- Existen procesos que permiten la medición de este tipo de indicadores. Estos indicadores están vinculados con su propósito, visión y estrategia para los grupos de interés clave. Los resultados de estos indicadores se revisan y mejoran a lo largo del tiempo.
- Los datos que se obtienen de este tipo de indicadores son oportunos, fiables, precisos y adecuadamente segmentados para proporcionar información significativa que ayude a mejorar el funcionamiento y la transformación.
- Existe una evolución positiva o rendimiento sobresaliente sostenido de los resultados obtenidos en este tipo de indicadores durante el periodo o ciclo estratégico.
- Se establecen metas relevantes, alineadas con la estrategia y se alcanzan de manera continuada para este tipo de indicadores.
- Hay comparaciones externas relevantes para este tipo de indicadores (benchmarking de indicadores) que permiten determinar que el rendimiento está en línea con la estrategia. Dichas comparaciones son además favorables.
- Las palancas para lograr unos resultados sobresalientes en este tipo de indicadores en el futuro están identificadas y se basan en las actuaciones para la transformación, las relaciones causa/efecto, el análisis de datos, los patrones de rendimiento y las medidas predictivas.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

216. **7.b.1 Se utilizan indicadores de carácter operativo que permiten predecir el rendimiento financiero de la empresa**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- La medición de este tipo de indicadores se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa para realizar la medición
- Existen procesos que permiten la medición de este tipo de indicadores. Estos indicadores están vinculados con su propósito, visión y estrategia para los grupos de interés clave. Los resultados de estos indicadores se revisan y mejoran a lo largo del tiempo.
- Los datos que se obtienen de este tipo de indicadores son oportunos, fiables, precisos y adecuadamente segmentados para proporcionar información significativa que ayude a mejorar el funcionamiento y la transformación.
- Existe una evolución positiva o rendimiento sobresaliente sostenido de los resultados obtenidos en este tipo de indicadores durante el periodo o ciclo estratégico.
- Se establecen metas relevantes, alineadas con la estrategia y se alcanzan de manera continuada para este tipo de indicadores.
- Hay comparaciones externas relevantes para este tipo de indicadores (benchmarking de indicadores) que permiten determinar que el rendimiento está en línea con la estrategia. Dichas comparaciones son además favorables.
- Las palancas para lograr unos resultados sobresalientes en este tipo de indicadores en el futuro están identificadas y se basan en las actuaciones para la transformación, las relaciones causa/efecto, el análisis de datos, los patrones de rendimiento y las medidas predictivas.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

217. **7.b.2 Se utilizan indicadores de carácter operativo que permiten predecir el rendimiento no financiero de la empresa**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- La medición de este tipo de indicadores se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa para realizar la medición
- Existen procesos que permiten la medición de este tipo de indicadores. Estos indicadores están vinculados con su propósito, visión y estrategia para los grupos de interés clave. Los resultados de estos indicadores se revisan y mejoran a lo largo del tiempo.
- Los datos que se obtienen de este tipo de indicadores son oportunos, fiables, precisos y adecuadamente segmentados para proporcionar información significativa que ayude a mejorar el funcionamiento y la transformación.
- Existe una evolución positiva o rendimiento sobresaliente sostenido de los resultados obtenidos en este tipo de indicadores durante el periodo o ciclo estratégico.
- Se establecen metas relevantes, alineadas con la estrategia y se alcanzan de manera continuada para este tipo de indicadores.
- Hay comparaciones externas relevantes para este tipo de indicadores (benchmarking de indicadores) que permiten determinar que el rendimiento está en línea con la estrategia. Dichas comparaciones son además favorables.
- Las palancas para lograr unos resultados sobresalientes en este tipo de indicadores en el futuro están identificadas y se basan en las actuaciones para la transformación, las relaciones causa/efecto, el análisis de datos, los patrones de rendimiento y las medidas predictivas.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

218. **7.b.3 Se utilizan los indicadores de carácter operativo que permiten predecir el rendimiento futuro de la empresa con un determinado grado de certeza**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- La medición de este tipo de indicadores se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa para realizar la medición
- Existen procesos que permiten la medición de este tipo de indicadores. Estos indicadores están vinculados con su propósito, visión y estrategia para los grupos de interés clave. Los resultados de estos indicadores se revisan y mejoran a lo largo del tiempo.
- Los datos que se obtienen de este tipo de indicadores son oportunos, fiables, precisos y adecuadamente segmentados para proporcionar información significativa que ayude a mejorar el funcionamiento y la transformación.
- Existe una evolución positiva o rendimiento sobresaliente sostenido de los resultados obtenidos en este tipo de indicadores durante el periodo o ciclo estratégico.
- Se establecen metas relevantes, alineadas con la estrategia y se alcanzan de manera continuada para este tipo de indicadores.
- Hay comparaciones externas relevantes para este tipo de indicadores (benchmarking de indicadores) que permiten determinar que el rendimiento está en línea con la estrategia. Dichas comparaciones son además favorables.
- Las palancas para lograr unos resultados sobresalientes en este tipo de indicadores en el futuro están identificadas y se basan en las actuaciones para la transformación, las relaciones causa/efecto, el análisis de datos, los patrones de rendimiento y las medidas predictivas.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

219. **7.b.4 Se utilizan indicadores de carácter operativo que permiten predecir el cumplimiento de las expectativas de los grupos de interés clave de la empresa**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- La medición de este tipo de indicadores se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa para realizar la medición
- Existen procesos que permiten la medición de este tipo de indicadores. Estos indicadores están vinculados con su propósito, visión y estrategia para los grupos de interés clave. Los resultados de estos indicadores se revisan y mejoran a lo largo del tiempo.
- Los datos que se obtienen de este tipo de indicadores son oportunos, fiables, precisos y adecuadamente segmentados para proporcionar información significativa que ayude a mejorar el funcionamiento y la transformación.
- Existe una evolución positiva o rendimiento sobresaliente sostenido de los resultados obtenidos en este tipo de indicadores durante el periodo o ciclo estratégico.
- Se establecen metas relevantes, alineadas con la estrategia y se alcanzan de manera continuada para este tipo de indicadores.
- Hay comparaciones externas relevantes para este tipo de indicadores (benchmarking de indicadores) que permiten determinar que el rendimiento está en línea con la estrategia. Dichas comparaciones son además favorables.
- Las palancas para lograr unos resultados sobresalientes en este tipo de indicadores en el futuro están identificadas y se basan en las actuaciones para la transformación, las relaciones causa/efecto, el análisis de datos, los patrones de rendimiento y las medidas predictivas.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

220. **7.b.5 Se utilizan indicadores de carácter operativo que miden los resultados de la gestión del funcionamiento de la empresa**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- La medición de este tipo de indicadores se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa para realizar la medición
- Existen procesos que permiten la medición de este tipo de indicadores. Estos indicadores están vinculados con su propósito, visión y estrategia para los grupos de interés clave. Los resultados de estos indicadores se revisan y mejoran a lo largo del tiempo.
- Los datos que se obtienen de este tipo de indicadores son oportunos, fiables, precisos y adecuadamente segmentados para proporcionar información significativa que ayude a mejorar el funcionamiento y la transformación.
- Existe una evolución positiva o rendimiento sobresaliente sostenido de los resultados obtenidos en este tipo de indicadores durante el periodo o ciclo estratégico.
- Se establecen metas relevantes, alineadas con la estrategia y se alcanzan de manera continuada para este tipo de indicadores.
- Hay comparaciones externas relevantes para este tipo de indicadores (benchmarking de indicadores) que permiten determinar que el rendimiento está en línea con la estrategia. Dichas comparaciones son además favorables.
- Las palancas para lograr unos resultados sobresalientes en este tipo de indicadores en el futuro están identificadas y se basan en las actuaciones para la transformación, las relaciones causa/efecto, el análisis de datos, los patrones de rendimiento y las medidas predictivas.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

221. **7.b.6 Se utilizan indicadores de carácter operativo que miden los resultados de la transformación de la empresa**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- La medición de este tipo de indicadores se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa para realizar la medición
- Existen procesos que permiten la medición de este tipo de indicadores. Estos indicadores están vinculados con su propósito, visión y estrategia para los grupos de interés clave. Los resultados de estos indicadores se revisan y mejoran a lo largo del tiempo.
- Los datos que se obtienen de este tipo de indicadores son oportunos, fiables, precisos y adecuadamente segmentados para proporcionar información significativa que ayude a mejorar el funcionamiento y la transformación.
- Existe una evolución positiva o rendimiento sobresaliente sostenido de los resultados obtenidos en este tipo de indicadores durante el periodo o ciclo estratégico.
- Se establecen metas relevantes, alineadas con la estrategia y se alcanzan de manera continuada para este tipo de indicadores.
- Hay comparaciones externas relevantes para este tipo de indicadores (benchmarking de indicadores) que permiten determinar que el rendimiento está en línea con la estrategia. Dichas comparaciones son además favorables.
- Las palancas para lograr unos resultados sobresalientes en este tipo de indicadores en el futuro están identificadas y se basan en las actuaciones para la transformación, las relaciones causa/efecto, el análisis de datos, los patrones de rendimiento y las medidas predictivas.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios

Evaluación de la organización a través del modelo EFQM de Excelencia de 2020

PREGUNTAS SOBRE LAS ODS, EL PACTO MUNDIAL Y LA ECONOMÍA CIRCULAR

1. **Objetivo 1: Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Estos procesos 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 empresa se adapte al futuro.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

2. **Objetivo 2: Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Estos procesos 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 empresa se adapte al futuro.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

3. **Objetivo 3: Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Estos procesos 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 empresa se adapte al futuro.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

4. **Objetivo 4: Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Estos procesos 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 empresa se adapte al futuro.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

5. **Objetivo 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Estos procesos 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 empresa se adapte al futuro.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

6. **Objetivo 6: Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Estos procesos 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 empresa se adapte al futuro.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

7. **Objetivo 7: Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todo**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Estos procesos 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 empresa se adapte al futuro.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

8. **Objetivo 8: Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Estos procesos 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 empresa se adapte al futuro.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

9. **Objetivo 9: Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Estos procesos 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 empresa se adapte al futuro.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

10. Objetivo 10: Reducir la desigualdad en y entre los países

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Estos procesos 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 empresa se adapte al futuro.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

11. Objetivo 11: Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Estos procesos 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 empresa se adapte al futuro.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

12. Objetivo 12: Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Estos procesos 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 empresa se adapte al futuro.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

13. Objetivo 13: Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Estos procesos 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 empresa se adapte al futuro.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

14. **Objetivo 14: Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Estos procesos 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 empresa se adapte al futuro.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

15. **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**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Estos procesos 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 empresa se adapte al futuro.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

16. **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**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Estos procesos 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 empresa se adapte al futuro.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

17. **Objetivo 17: Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Estos procesos 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 empresa se adapte al futuro.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

18. **PM1 La empresa apoya y respeta la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Estos procesos 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 empresa se adapte al futuro.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

19. **PM2 La empresa se asegura de que no se vulneren los Derechos Humanos en toda su organización**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Estos procesos 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 empresa se adapte al futuro.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

20. **PM3 La empresa apoya la libertad de afiliación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Estos procesos 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 empresa se adapte al futuro.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

21. **PM4 La empresa apoya la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Estos procesos 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 empresa se adapte al futuro.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

22. **PM5 La empresa apoya la erradicación del trabajo infantil**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Estos procesos 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 empresa se adapte al futuro.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

23. **PM6 La empresa apoya la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Estos procesos 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 empresa se adapte al futuro.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

24. **PM7 La empresa mantiene un enfoque preventivo que favorece el medio ambiente**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Estos procesos 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 empresa se adapte al futuro.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

25. **PM8 La empresa fomenta las iniciativas que promueven una mayor responsabilidad ambiental**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Estos procesos 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 empresa se adapte al futuro.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

26. **PM9 La empresa favorece el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medioambiente**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Estos procesos 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 empresa se adapte al futuro.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

27. **PM10 La empresa trabaja contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Estos procesos 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 empresa se adapte al futuro.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

28. **EC1 La empresa preserva y mejora el capital natural controlando reservas finitas y equilibrando los flujos de recursos renovables**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Estos procesos 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 empresa se adapte al futuro.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

29. **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**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Estos procesos 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 empresa se adapte al futuro.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

30. **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**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Estos procesos 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 empresa se adapte al futuro.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

31. **EC4 La empresa optimiza los rendimientos de los recursos distribuyendo productos, componentes y materias con su utilidad máxima**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Estos procesos 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 empresa se adapte al futuro.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

32. **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**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Estos procesos 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 empresa se adapte al futuro.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

33. **EC6 La empresa maximiza el número de ciclos consecutivos y el tiempo empleado en cada ciclo, aumentado la vida útil de los productos y optimizando la reutilización**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Estos procesos 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 empresa se adapte al futuro.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

34. EC7 La empresa promueve el consumo colaborativo

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Estos procesos 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 empresa se adapte al futuro.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

35. **EC8 La empresa promueve que los nutrientes biológicos vuelvan e entrar en la biosfera de forma segura para que la descomposición resulte en materias más valiosas para un nuevo ciclo**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Estos procesos 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 empresa se adapte al futuro.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

36. **EC9 La empresa promueve la ecoeficacia de los sistemas detectando y eliminando del diseño los factores externos negativos**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Estos procesos 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 empresa se adapte al futuro.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

37. **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**

Marca solo un óvalo.

- No se hace nada en la empresa
- Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa
- Existen procesos. Estos procesos 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 empresa se adapte al futuro.
- Los procesos se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna
- Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
- 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.
- No tengo información para contestar a esta pregunta

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios