



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



ESCUELA TÉCNICA  
SUPERIOR INGENIEROS  
INDUSTRIALES VALENCIA

**TRABAJO FIN DE GRADO EN INGENIERÍA EN ORGANIZACIÓN  
INDUSTRIAL**

# **IMPLANTACIÓN DEL MODELO EUROPEO DE EXCELENCIA EFQM EN EMPRESAS PRIVADAS**

**AUTORA: GOSÁLBEZ MUÑOZ, MARÍA**

**TUTOR: JABALOYES VIVAS, JOSE MANUEL**

**Curso Académico: 2013/2014**

## ÍNDICE

<b>Capítulo 1. Justificación del Trabajo Final de Grado .....</b>	<b>1</b>
1.1. La Calidad.....	1
1.2. La Gestión de la Calidad Total.....	4
<b>Capítulo 2. Objetivos del Trabajo Final de Grado.....</b>	<b>9</b>
2.1 Objetivos.....	9
2.2. Competencias.....	10
<b>Capítulo 3. Antecedentes .....</b>	<b>11</b>
3.1. El Modelo EFQM.....	11
<b>Capítulo 4. Metodología. Desarrollo del Trabajo Final de Grado.....</b>	<b>21</b>
4.1 Formación y Sensibilización .....	22
4.2 Trabajo de Campo .....	23
4.3 Análisis de Datos y Presentación de Resultados .....	24
4.3.1 Principales Resultados Obtenidos .....	24
4.3.1.1 Resultados por Criterios y Subcriterios del Modelo EFQM .....	25
4.3.1.2. Resultados del nivel de Conocimiento por Criterios y Subcriterios.....	31
4.4 Identificación de Puntos Fuertes y Áreas de Mejora .....	35
4.4.1 Identificación de Puntos Fuertes y Áreas de Mejora en función de las medias obtenidas. Comparativa Interna .....	35
4.4.1.1 Identificación de Áreas de Mejora en función de las medias obtenidas en el criterio 1: Liderazgo.....	37
4.4.1.2 Identificación de Áreas de Mejora en función de las medias obtenidas en el criterio 2: Estrategia .....	39
4.4.1.3 Identificación de Áreas de Mejora en función de las medias obtenidas en el criterio 3: Personas.....	40
4.4.1.4 Identificación de Áreas de Mejora en función de las medias obtenidas en el criterio 7: Resultados en las Personas .....	41

4.4.1.5 Identificación de Áreas de Mejora en función de las medias obtenidas en el criterio 8: Resultados en la Sociedad .....	42
4.4.1.6 Identificación de Puntos Fuertes en función de las medias obtenidas en el criterio 5: Procesos, productos y servicios .....	43
4.4.1.7 Identificación de Puntos Fuertes en función de las medias obtenidas en el criterio 6: Resultados en los Clientes .....	46
4.4.1.8 Identificación de Puntos Fuertes en función de las medias obtenidas en el criterio 9: Resultados Clave .....	48
4.4.2 Identificación de Puntos Fuertes y Áreas de Mejora en función del Nivel de Conocimiento.....	49
4.4.2.1 Identificación de Áreas de Mejora en función del nivel de conocimiento en el criterio 2: Estrategia .....	51
4.4.2.2 Identificación de Áreas de Mejora en función del nivel de conocimiento en el criterio 6: Resultados en los Clientes .....	53
4.4.2.3 Identificación de Áreas de Mejora en función del nivel de conocimiento en el criterio 8: Resultados en la Sociedad .....	54
4.4.2.4 Identificación de Áreas de Mejora en función del nivel de conocimiento en el criterio 9: Resultados Clave .....	55
4.4.3 Resultados obtenidos. Áreas de mejora .....	55
4.4.4. Aplicación de metodologías de inferencia estadística para el estudio de áreas de mejora .....	64
4.4.4.1 Resumen resultados análisis inferencial .....	89
4.5 Actuación de mejora propuesta.....	94
<b>Capítulo 5. Presupuesto .....</b>	<b>103</b>
<b>Capítulo 6. Conclusiones .....</b>	<b>105</b>
<b>Capítulo 7. Bibliografía .....</b>	<b>110</b>
<b>Capítulo 8. Anexos .....</b>	<b>111</b>
ANEXO 1. Cuestionario de Autoevaluación .....	111
ANEXO 2. Gráficos resultado del cuestionario .....	131

## **Tablas:**

Tabla 1. Planificación del Proyecto.....	22
Tabla 2. Medias por criterios.....	25
Tabla 3. Medias criterio 1 y subcriterios.....	26
Tabla 4. Medias criterio 2 y subcriterios.....	26
Tabla 5. Medias criterio 3 y subcriterios.....	26
Tabla 6. Medias criterio 4 y subcriterios.....	27
Tabla 7. Medias criterio 5 y subcriterios.....	27
Tabla 8. Medias criterio 6 y subcriterios.....	27
Tabla 9. Medias criterio 7 y subcriterios.....	28
Tabla 10. Medias criterio 8 y subcriterios.....	28
Tabla 11. Medias criterio 9 y subcriterios.....	28
Tabla 12. Puntuación obtenida según el modelo EFQM.....	30
Tabla 13. % medio de desconocimiento por criterios.....	32
Tabla 14. % medio de desconocimiento criterio 1 y subcriterios.....	32
Tabla 15. % medio de desconocimiento criterio 2 y subcriterios.....	32
Tabla 16. % medio de desconocimiento criterio 3 y subcriterios.....	33
Tabla 17. % medio de desconocimiento criterio 4 y subcriterios.....	33
Tabla 18. % medio de desconocimiento criterio 5 y subcriterios.....	33
Tabla 19. % medio de desconocimiento criterio 6 y subcriterios.....	34
Tabla 20. % medio de desconocimiento criterio 7 y subcriterios.....	34
Tabla 21. % medio de desconocimiento criterio 8 y subcriterios.....	34
Tabla 22. % medio de desconocimiento criterio 9 y subcriterios.....	35
Tabla 23. Resultados obtenidos por comparativa interna.....	36
Tabla 24. Leyenda de colores.....	37
Tabla 25. Resultados comparativa interna criterio 1.....	38
Tabla 26. Resultados comparativa interna criterio 2.....	39
Tabla 27. Resultados comparativa interna criterio 3.....	41
Tabla 28. Resultados comparativa interna criterio 7.....	41
Tabla 29. Resultados comparativa interna criterio 8.....	42
Tabla 30. Resultados comparativa interna criterio 5.....	44
Tabla 31. Resultados comparativa interna criterio 6.....	47
Tabla 32. Resultados comparativa interna criterio 9.....	48
Tabla 33. Resultados obtenidos según el nivel de conocimiento.....	50
Tabla 34. Resultados nivel de conocimiento criterio 2.....	51
Tabla 35. Resultados nivel de conocimiento criterio 6.....	53
Tabla 36. Resultados nivel de conocimiento criterio 8.....	54
Tabla 37. Resultados nivel de conocimiento criterio 9.....	55
Tabla 38. Áreas de mejora criterio 1.....	56
Tabla 39. Áreas de mejora criterio 2.....	57
Tabla 40. Áreas de mejora criterio 3.....	59

Tabla 41. Áreas de mejora criterio 4.....	59
Tabla 42. Áreas de mejora criterio 5.....	60
Tabla 43. Áreas de mejora criterio 6.....	60
Tabla 44. Áreas de mejora criterio 7.....	61
Tabla 45. Áreas de mejora criterio 8.....	61
Tabla 46. Áreas de mejora criterio 9.....	63
Tabla 47. ANOVA subcriterio C2a.....	65
Tabla 48. Comparaciones múltiples subcriterio C2a.....	66
Tabla 49. ANOVA subcriterio C2b.....	68
Tabla 50. Comparaciones múltiples subcriterio C2b.....	68
Tabla 51. ANOVA subcriterio C2c.....	70
Tabla 52. Comparaciones múltiples ítem C2c1.....	71
Tabla 53. Comparaciones múltiples ítems C2c2, C2c3, C2c4, C2c6, C2c7, C2c8, C2c9 y C2c10.....	73
Tabla 54. Comparaciones múltiples ítems C2c5, C2c11 y C2c12.....	75
Tabla 55. Comparaciones múltiples ítem C2c13.....	77
Tabla 56. ANOVA subcriterio C2d.....	80
Tabla 57. Comparaciones múltiples ítem C2d1.....	81
Tabla 58. Comparaciones múltiples ítem C2d2.....	83
Tabla 59. Comparaciones múltiples ítem C2d3.....	85
Tabla 60. Comparaciones múltiples ítem C2d4.....	87
Tabla 61. Resultados Análisis Inferencial.....	90
Tabla 62 Variables DAFO.....	99
Tabla 63. Presupuesto del proyecto.....	103

### **Figuras:**

Figura 1. Ciclo PDCA.....	5
Figura 2. Evolución de la Gestión de la Calidad.....	8
Figura 3. Sellos de Excelencia Europea.....	12
Figura 4. Conceptos Fundamentales de la Excelencia.....	13
Figura 5. Esquema Lógico REDER.....	15
Figura 6. Modelo EFQM.....	16
Figura 7. Representación medias por criterios.....	25
Figura 8. Representación medias criterio 1 y subcriterios.....	26
Figura 9. Representación medias criterio 2 y subcriterios.....	26
Figura 10. Representación medias criterio 3 y subcriterios.....	26
Figura 11. Representación medias criterio 4 y subcriterios.....	27
Figura 12. Representación medias criterio 5 y subcriterios.....	27
Figura 13. Representación medias criterio 6 y subcriterios.....	27
Figura 14. Representación medias criterio 7 y subcriterios.....	28
Figura 15. Representación medias criterio 8 y subcriterios.....	28
Figura 16. Representación medias criterio 9 y subcriterios.....	28
Figura 17. Gráfico puntuación actual y mejora.....	31
Figura 18. Representación % desconocimiento por criterios.....	32
Figura 19. Representación % desconocimiento C1 y subcriterios.....	32

Figura 20. Representación % desconocimiento C2 y subcriterios.....	32
Figura 21. Representación % desconocimiento C3 y subcriterios.....	33
Figura 22. Representación % desconocimiento C4 y subcriterios.....	33
Figura 23. Representación % desconocimiento C5 y subcriterios.....	33
Figura 24. Representación % desconocimiento C6 y subcriterios.....	34
Figura 25. Representación % desconocimiento C7 y subcriterios.....	34
Figura 26. Representación % desconocimiento C8 y subcriterios.....	34
Figura 27. Representación % desconocimiento C9 y subcriterios.....	35
Figura 28. Gráfico medias marginales estimadas subcriterio C2a.....	67
Figura 29. Gráfico medias marginales estimadas subcriterio C2b.....	69
Figura 30. Gráfico medias marginales estimadas ítem C2c1.....	72
Figura 31. Gráfico medias marginales estimadas ítems C2c2, C2c3, C2c4, C2c6, C2c7, C2c8, C2c9 y C2c10.....	74
Figura 32. Gráfico medias marginales estimadas ítems C2c5, C2c11 y C2c12.....	76
Figura 33. Gráfico medias marginales estimadas ítem C2c13.....	78
Figura 34. Gráfico medias marginales estimadas ítem C2d1.....	82
Figura 35. Gráfico medias marginales estimadas ítem C2d2.....	84
Figura 36. Gráfico medias marginales estimadas ítem C2d3 (I).....	86
Figura 37. Gráfico medias marginales estimadas ítem C2d3 (II).....	86
Figura 38. Gráfico medias marginales estimadas ítem C2d4.....	88
Figura 39. Metodología elaboración plan estratégico.....	94
Figura 40. Análisis DAFO.....	97
Figura 41. Análisis CAME.....	100

# Capítulo 1.

## Justificación del Trabajo Final de Grado

### 1.1. La Calidad

Existe cierta confusión generalizada de lo que realmente significa calidad. Es una palabra muy utilizada en el día a día de las personas, pero no siempre se hace un uso correcto de ella. Se trata de un concepto que ha ido evolucionando con el tiempo, sobre todo en estos últimos años que, además, ha ido adquiriendo una mayor fama.

La calidad se ha convertido en un concepto esencial para las actividades empresariales, ha resultado ser un elemento fundamental para determinar el éxito o el fracaso de las mismas. Además, juega un papel primordial en la elección de los consumidores y es un factor elemental en la estrategia empresarial. Por todo esto, muchos expertos, atraídos por este concepto y su trascendencia, han dedicado algunas de sus obras literarias al mismo.

Pese a los intentos de los investigadores de definir el concepto de calidad en sus escritos, todavía no se ha conseguido una definición clara y generalmente aceptada, esto se debe a que se han encontrado cuantiosas dificultades, tanto teóricas como prácticas, que hacen de éste un concepto difícil de definir.

Según la norma UNE, calidad es el *“conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer unas necesidades expresadas o implícitas”*. (Norma UNE-66001)

Observaciones:

- Las propiedades y características determinan la valoración del producto o servicio, por lo que suelen ser, frecuentemente, medibles o cuantificables permitiendo su valoración.
- La palabra calidad solía asociarse a productos tangibles o bienes, pero esta definición se extiende también a los servicios como resultado de una actividad económica.
- Con *“su aptitud para satisfacer unas necesidades”* se refiere a la adecuación a su uso, condiciones impuestas por el consumidor según el uso que se vaya a hacer del producto y el precio del mismo.
- En cuanto a *“expresadas o implícitas”* cabe destacar que, además de las especificaciones del cliente, la empresa debe identificar otros requisitos a cumplir diariamente.

Según Ishikawa, calidad implica *“diseñar, producir y servir un producto o servicio que sea útil, lo más económico posible y siempre satisfactorio para el usuario”*. (Kaoru Ishikawa (1985))

Observaciones:

- La calidad debe comenzar con un correcto diseño del producto o servicio, con el objetivo de que satisfaga las necesidades del consumidor y se permita un adecuado desarrollo en las siguientes etapas de fabricación del producto. Además de diseñar y producir bienes o servicios que encajen con las expectativas del cliente, la calidad implica también ofrecer un buen servicio al cliente durante el uso de estos productos o servicios al cliente, durante el ciclo de vida de los mismos y durante la cadena de valor, de manera que el cliente debe tenerlos a su disposición en todo el proceso.
- Por otro lado, se debe equilibrar el valor de la calidad con los costes obtenidos para conseguirla, esto implica un eficiente uso de los recursos de los que se dispone. Este equilibrio es el que hace que un producto o servicio sea competitivo.
- *“Siempre satisfactorio para el cliente”*, el objetivo primordial de las compañías no es más que ese, la satisfacción del cliente. Es aquí donde se acentúa la importancia del cliente en lo relacionado con la calidad.

Según Taguchi, *“La calidad de un producto es la mínima pérdida impuesta a la sociedad durante la vida de dicho producto. La pérdida impuesta a la sociedad coincide con la pérdida de la empresa a largo plazo”*. (Genichi Taguchi (1996))

Observaciones: el punto de vista principal occidental se basa en el cumplimiento de las especificaciones del cliente, pero el oriental, según refleja Taguchi, es la uniformidad de los productos tratando de evitar cualquier desviación.

Autores como Juran, Deming o Crosby han sido considerados por otros muchos como los grandes teóricos de la calidad. Sus definiciones y puntos de vista se han convertido en puntos de partida de diversas investigaciones.

Según Juran (1951) la calidad es *“algo que está listo para su uso”*. Para él la calidad se define como adecuación al uso, adecuación al diseño del producto o servicio (conocida como calidad de diseño) y medición del grado de conformidad del diseño y el propio producto o servicio (conocida como calidad de fabricación o conformidad). La calidad de diseño reúne las características que debe tener un producto para satisfacer las necesidades de los clientes y la calidad de fabricación o conformidad hace referencia a cómo el producto o servicio final recoge todas esas características que anteriormente han sido especificadas.

Cabe destacar de este autor la *“trilogía de calidad”* que desarrolló como base para iniciar cualquier proceso. Se trata de un enfoque de la gestión compuesto por tres procesos de gestión: planificación, control de calidad y mejora de la calidad. Para la elaboración de esta trilogía se inspiró en el ciclo de Deming (PDCA).

Para Deming (1986) la calidad es *“un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste, adecuado a las necesidades del mercado”*. Apunta que para alcanzar una mayor calidad ha de mejorarse el producto y adecuarse el servicio a las especificaciones para así reducir la variabilidad en el diseño de procesos productivos. El pensamiento básico de Deming es que la productividad mejora cuando la variabilidad disminuye.

Además en su libro hace referencia a la calidad mencionando que ésta debe estar definida en términos de satisfacción al cliente y que es multidimensional, esto quiere decir que la calidad no puede ser definida en términos de una simple característica o agente.

En definitiva, la filosofía de Deming se fundamenta en cuatro conceptos básicos:

- Orientación al cliente
- Mejora continua
- El sistema determina la calidad
- Los resultados se determinan a largo plazo

Deming defiende que la mejor forma de solucionar los problemas es mediante la mejora continua. Como estrategia para llevar a cabo esta mejora continua desarrolló el ciclo de Deming o ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act).

Crosby (1987) define la calidad como conformidad con las especificaciones o cumplimiento de los requisitos. Además entiende que alcanzar la cifra de cero defectos es la principal motivación de la empresa. Su lema es “hacerlo correctamente la primera vez”. Defiende que la calidad no cuesta y que lo que realmente cuesta dinero es hacer mal las cosas.

En 1994, Reeves y Bednar revisaron el concepto de calidad llegando a la conclusión de que no existe una definición universal y global de la misma, sino que existen cuatro tipos de definición, que son:

- **Calidad como excelencia.** Difícil de precisar y medir. Relacionado con el concepto de “lo mejor”, que indica un estándar elevado.
- **Calidad como valor.** En este caso se segmenta el concepto según el tipo de cliente. Calidad es “lo mejor para cada tipo de consumidor”.
- **Calidad como ajuste a las especificaciones.** Calidad tiene en este enfoque dos vertientes. Por un lado, las características que debe tener un producto o servicio que lo diferencia de los consumidores y que sean identificables como valor añadido y, por otro lado, el cumplimiento de especificaciones o estándares en su diseño y proceso. Desde este punto de vista la calidad es fácilmente medible a través de indicadores.
- **Calidad como respuesta a las expectativas de los clientes.** Este enfoque plantea que, finalmente, lo realmente importante en la calidad es quién debe percibirla, por lo que la empresa debe orientarse hacia una calidad que supere las expectativas de los clientes.

Como se ha observado, cada definición proporciona su propio enfoque sobre la calidad utilizando diferentes metodologías para evaluarla. Esto refleja la dificultad de ofrecer una definición universal del concepto. Estas complicaciones y diversidades hacen que se requiera de una definición concreta de cara a la investigación sobre la calidad, pero también resulta necesaria para las organizaciones, que necesitan homogeneizar su lenguaje y facilitar el diálogo entre sus componentes.

## 1.2. La Gestión de la Calidad Total

La Gestión de la Calidad Total es un sistema de gestión de procesos desarrollado en todas y cada una de las áreas o departamentos de una empresa que comprende y compromete a la estructura organizativa y a la dirección de la misma. Su objetivo no es otro que el de obtener productos funcionalmente correctos en características y utilización con una producción al mínimo coste, para ello, se necesita que los productos o servicios se obtengan bien a la primera y con el mínimo control. Además estos productos y servicios deben satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes.

La Calidad Total no se refiere al producto en sí, sino que es la mejora continua del aspecto organizacional, gerencial, haciendo que cada trabajador de la empresa, desde el más alto nivel jerárquico al más bajo, esté comprometido con los objetivos empresariales. Todo esto hace que la filosofía de la Calidad Total sea todo un reto de gerencia para las empresas.

Hablar de mejora continua es hablar de calidad. Se trata de una filosofía que intenta optimizar y aumentar la calidad de un producto, proceso o servicio. La mejora continua contribuye a mejorar las debilidades y consolidar las fortalezas de la organización, además con ella se logra ser más productivos y competitivos en el mercado, todo esto refleja la importancia que posee dicha filosofía.

Algunas de las ventajas de la mejora continua son:

- Alcance de mejoras a corto plazo y resultados visibles.
- Como consecuencia de la reducción de productos defectuosos se produce una reducción en costos, debido al menor consumo de materias primas.
- Concentración del esfuerzo en ámbitos organizativos y procedimientos puntuales.
- Enfoque de la empresa dirigido hacia la competitividad e incremento de la productividad.
- Ayuda a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.

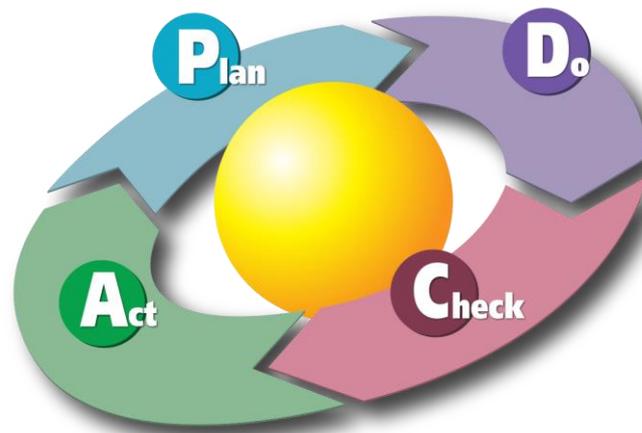
Por otro lado, esta filosofía puede suponer algunas desventajas tales como:

- Necesidad de cambio en toda la organización, ya que para conseguir tener éxito se requiere de la participación de todos los integrantes de la organización a todo nivel jerárquico.
- Si el mejoramiento se concentra en un área específica, se pierde la perspectiva de interdependencia de todos los componentes de la organización.
- Pensamiento conservador de los gerentes en pequeñas y medianas empresas, lo que hace de la mejora continua un proceso muy largo.
- Necesidad de realizar inversiones importantes.

Para llevar a cabo el proceso de mejora continua se utiliza un ciclo PDCA, basado en este principio de mejora continua de la Gestión de la Calidad. El funcionamiento de este ciclo consiste en la ejecución de cada una de las fases que lo componen y, al llegar a la última, se vuelve a comenzar el ciclo. De esta manera, siguiendo esta filosofía cada día se conseguirá ser más competitivo, mejorando la calidad, reduciendo costes, optimizando la productividad, entre otras muchas ventajas que supone la mejora continua.

El ciclo PDCA, desarrollado por Deming, se basa en los siguientes apartados:

- **PLAN** (planificar). En esta fase se establecen las actividades del proceso necesarias para alcanzar el resultado esperado. Al basar las acciones en el resultado esperado, el cumplimiento y exactitud de las especificaciones a lograr se convierten también en un elemento a mejorar.
- **Do** (hacer). Consiste en ejecutar el plan estratégico (organizar, dirigir, asignar recursos y supervisar la ejecución).
- **CHECK** (verificar). Pasado un periodo previsto con anterioridad, volver a recopilar datos de control y analizarlos, comparándolos con los requisitos especificados inicialmente, para saber si se han cumplido y evaluar si se ha producido mejora. Se deben documentar las conclusiones.
- **ACT** (actuar). En base a las conclusiones obtenidas en el paso anterior elegir una opción:
  - Si se han detectado errores parciales en el paso anterior, realizar un nuevo ciclo PDCA con nuevas mejoras.
  - Si no se han detectado errores relevantes, aplicar a gran escala las modificaciones de los procesos.
  - Si se han detectado errores insalvables, abandonar las modificaciones de los procesos.
  - Ofrecer una retroalimentación y/o mejora en la planificación.



*Figura 1. Ciclo PDCA*

Como ya se ha comentado anteriormente la calidad es un concepto dinámico, ya que viene condicionada por los cambios constantes de la sociedad en el último siglo, por ello se va a analizar brevemente su evolución histórica.

A principios de siglo, la calidad se asociaba a una tarea de inspección de todos y cada uno de los productos fabricados en la empresa. Pero este concepto fue evolucionando hacia la idea de un control estadístico de calidad de la producción, consistente en el mismo proceso de verificación de calidad pero aplicado sobre muestras representativas. Esta forma de entender la calidad fue cambiando hasta llegar al punto de considerar que todos los miembros de la empresa, incluso sus proveedores, son responsables de la obtención de la calidad. Actualmente se considera que la calidad forma parte de la estrategia de la empresa.

Como se ha observado, se consideran cuatro etapas en la evolución del concepto calidad. La etapa de inspección consiste en detectar los posibles desvíos en calidad para ofrecer un servicio uniforme, para ello se fijan unos estándares que sirven como patrón para medir los productos o servicios obtenidos. La etapa de control estadístico de la calidad tiene como objetivo el control de la calidad para conseguir la uniformidad del servicio reduciendo la inspección al utilizar herramientas y técnicas estadísticas para su realización. La etapa de aseguramiento de la calidad tiene como fin producir la calidad de forma activa coordinando la totalidad de la cadena de servicios (investigación, desarrollo, áreas de apoyo, etc.) mediante sistemas y programas adecuados. La etapa de gestión estratégica de la calidad se fundamenta en la idea de la calidad como ventaja competitiva, para ello se realiza una planificación estratégica, se fijan los objetivos, se involucra a todos los componentes de la organización, etc. En esta última etapa se llega a la conclusión de que la calidad se gestiona, no se produce.

En cuanto a la evolución histórica de la Gestión de la Calidad, se distinguen diez etapas. El transcurso de éstas no ha sido siempre lineal. Se han dado casos en que varias generaciones se han superpuesto en el tiempo debido a las diferentes aportaciones y dinámica que ha tenido la Gestión de la Calidad en distintos países. Además no han existido puntos de ruptura definidos, por lo que frecuentemente se ha dado la coexistencia de varias etapas en un punto cronológico determinado. En lo que respecta a las empresas también se han dado casos en los que una compañía empleaba orientaciones diferentes simultáneamente.

Las diez etapas o generaciones de la Gestión de la Calidad se pueden agrupar en tres enfoques:

### **1) Enfoque Técnico.**

Este enfoque aborda el control de calidad y, también, la eficiencia de los procesos productivos. El control de calidad nace en Estados Unidos durante las dos primeras décadas del siglo XX, bajo la necesidad de estandarización debido a la producción en serie. La implantación de sistemas de inspección y auditoría orientados al producto terminado dio lugar al Control Estadístico de la Calidad (CEC) y al Control Estadístico de Procesos (CEP), gracias a las aportaciones de Shewart y Deming. Más tarde estos sistemas de inspección y control se amplían hasta los sistemas de prevención, incorporando la calidad al diseño de los productos y procesos, es aquí donde Juran toma un papel relevante.

Posteriormente se alcanza la etapa de aseguramiento de la calidad en la totalidad de la organización, involucrando a todos los departamentos y procesos de la misma. Feigenbaum calificó en 1950 este movimiento como Control de la Calidad Total (CCT).

Para finalizar este enfoque técnico, Crosby añade la aportación económica hacia el coste. Este enfoque alcanza su madurez en la década de los 60 y su perfeccionamiento se desarrolla durante los años 70 y 80 en Japón de la mano de Ishikawa, Taguchi, Ohno y Shingo entre otros.

## **2) Enfoque Humano.**

Impulsado por Ishikawa, este enfoque busca que la participación de los trabajadores sea relevante en la eficiencia de una empresa. Ishikawa consideró que el Control de la Calidad era una disciplina distinta a la ingeniería, pues al hablar de problemas de dirección no puede ser insensible a las diferencias culturales y al factor humano.

Este periodo tiene como objetivo convertir a los trabajadores en el eje del proceso de gestión y mejora de la calidad, actuando sobre su forma de pensar, invirtiendo en su formación e incrementando su participación en la resolución de problemas.

Ha sido en Japón donde mayor importancia se le ha dado a este enfoque, al contrario que en Occidente donde existen empresas que no poseen una cultura organizacional, una estructura y una dirección necesaria para el buen desarrollo de dicho enfoque. En los años 80 aparece la orientación cultural, ésta lleva a las organizaciones que utilizan modelos de Gestión de la Calidad a aplicar importantes cambios (rediseño de estructuras y liderazgo).

## **3) Enfoque Estratégico.**

A partir de los años 80 el mercado fue cambiando debido a la globalización de la economía, las tecnologías, el aumento de la exigencia de los clientes por la calidad, etc. Todo esto ha fomentado importantes cambios en la forma de dirigir las organizaciones cambiando el concepto de control por el de gestión. Es aquí donde nace este nuevo enfoque estratégico.

Con el transcurso del tiempo, las empresas comenzaron a ser conscientes de que no se debían ocupar únicamente de la calidad de sus productos y servicios, sino que debían adoptar una visión más global y dinámica de la organización. Este nuevo sistema de Gestión de la Calidad se denominó, en Occidente, Gestión de la Calidad Total (GCT).

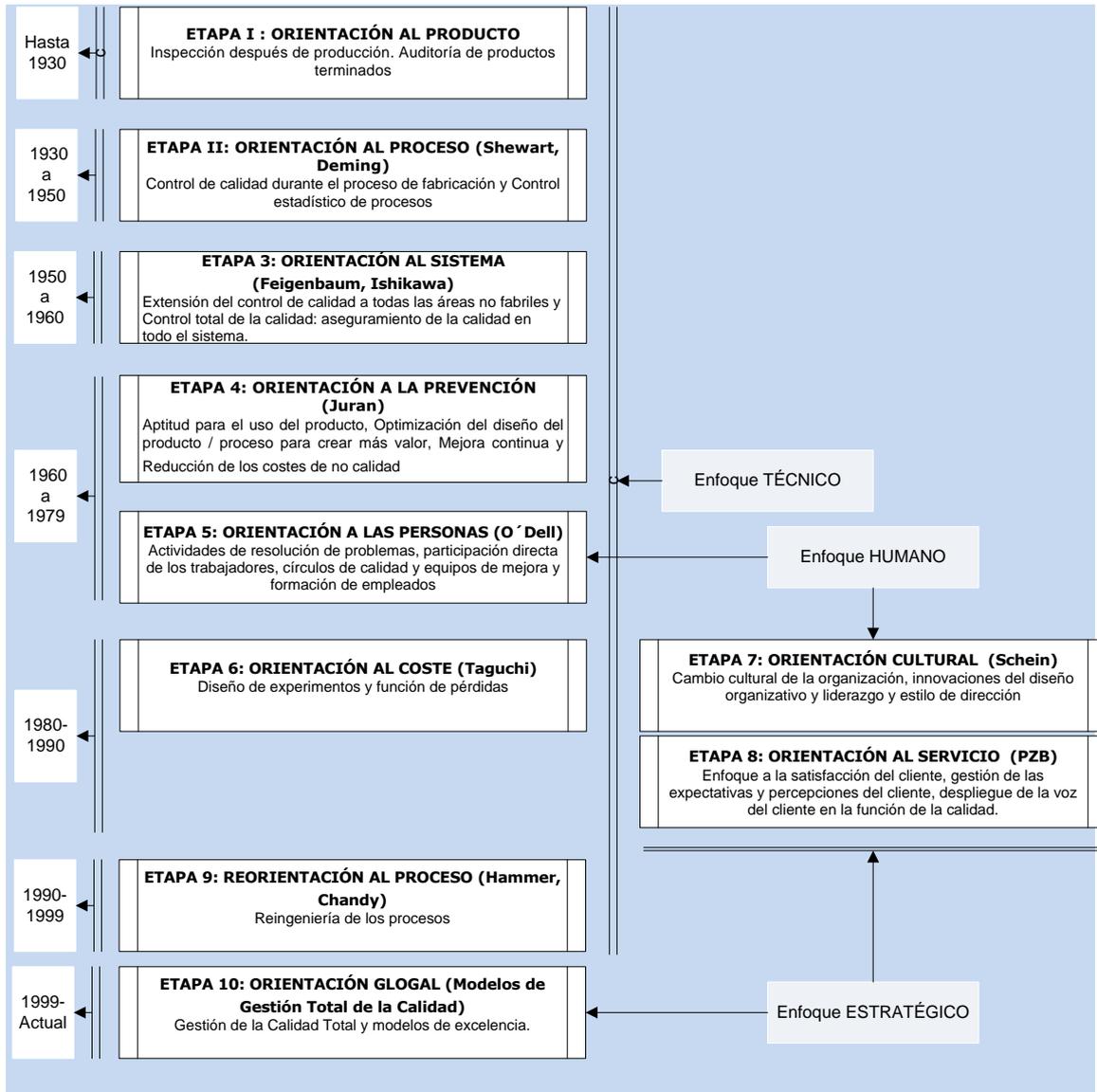


Figura 2. Evolución de la Gestión de la Calidad

# Capítulo 2.

## Objetivos del Trabajo Final de Grado

### 2.1 Objetivos

El objeto de este Trabajo Final de Grado es la implantación del modelo EFQM en una empresa privada. En este caso la empresa es un **colegio concertado con enseñanzas de educación infantil, primaria, secundaria y bachillerato**.

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

Por tanto, existen dos motivos principales para el desarrollo de este trabajo. Por una parte se intenta que el colegio consiga:

- Alcanzar las necesidades de la comunidad educativa (alumnos y familia), e incluso, superar las expectativas de éstos. Esto se puede conseguir ofreciendo servicios de calidad a un precio competitivo.
- Administrar de manera adecuada los recursos de los que dispone para facilitar el flujo de los mismos y, de esta manera, el trabajo en general ayudando a obtener resultados satisfactorios.
- Orientar la toma de decisiones hacia el servicio al cliente.
- Ayudar a dar un enfoque del trabajo hacia la mejora continua.
- Fomentar el trabajo en equipo así como la capacidad personal y el desarrollo de las habilidades de los trabajadores (profesores y personal de administración y servicios).
- Dar un mayor protagonismo a algunos valores como la creatividad, iniciativa, honestidad y lealtad.

Por otra parte se pretende conseguir mejoras que están más relacionadas con la eficacia del centro:

- Mejorar la imagen del colegio, de manera que, como resultado de su Sistema de Gestión de la Calidad, los clientes (alumnos y familias) de este colegio tengan una mejor percepción de la compañía y además ésta se encuentre en situación de obtener nuevos clientes.
- Abandonar el conformismo e intentar en cada momento mejorar la situación. Éste es el resultado de lo que se conoce como mejora continua.
- Lograr una compañía eficaz y eficiente que permita alcanzar siempre el máximo rendimiento posible, favoreciendo una buena rentabilidad.
- Conseguir que los empleados del colegio se encuentren continuamente motivados con lo que hacen. Este punto resulta indispensable en la cultura de la organización.
- Cumplir con la legislación y normativa vigente.

A todo lo anterior hay que añadir otro objetivo, en este caso académico, como es la realización de este Trabajo Final de Grado para la obtención del Grado en Ingeniería en Organización Industrial.

## 2.2. Competencias

Las principales competencias que se pretenden adquirir con la realización de este Trabajo Final de Grado son:

- Competencias generales:
  - Tener la capacidad para realizar informes y documentos de autoevaluación para presentar a la dirección de una organización.
  - Tener la capacidad para hablar en público (competencia adquirida durante la preparación y presentación del trabajo).
  
- Competencias particulares:
  - Tener la capacidad para realizar un análisis estadístico tanto descriptivo como inferencial de una base de datos.
  - Tener la capacidad para planificar y llevar a cabo una autoevaluación EFQM.
  - Tener la capacidad para identificar puntos fuertes y áreas de mejora de una organización a partir de un cuestionario de autoevaluación EFQM.
  - Tener la capacidad para definir una metodología para la elaboración de un plan de mejora.

# Capítulo 3.

## Antecedentes

### 3.1. El Modelo EFQM

Actualmente las empresas se enfrentan a un mercado fluctuante, éstas han de ser conscientes de los constantes cambios en la sociedad que llevan a los clientes a cambiar asiduamente sus necesidades y expectativas. Por ello, cada vez más resulta imprescindible para las empresas considerar al cliente como una parte fundamental de su trabajo para poder mantenerse y prosperar en forma de crecimiento y éxito. Lo que nos viene a decir que el alcance de la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento total de sus necesidades y expectativas es la clave del éxito, hoy en día, para todas las organizaciones.

La implantación de cualquier Sistema de Gestión de la Calidad se entiende como una puesta a favor de la empresa en el logro de la satisfacción del cliente y el compromiso de ofrecer un producto o servicio de calidad y excelencia.

Los Sistemas de Gestión de la Calidad facilitan a las compañías tener una visión global de lo que el cliente quiere, recopilando información con el objetivo de satisfacer las necesidades y expectativas del mismo. Con esta información o datos recopilados y asentada, en base a ellos, una visión general de la situación, resulta más fácil para la organización dirigir, medir y mejorar los procesos con el objetivo de incrementar la satisfacción de todas sus partes interesadas.

Como forma de reconocimiento a aquellas empresas que se esfuerzan en obtener el mayor grado de calidad y excelencia en sus productos o servicios, nació en 1988 la “European Foundation for Quality Management” (EFQM), una organización sin ánimo de lucro formada por catorce importantes empresas europeas líderes en distintos sectores. De esta manera, mediante la EFQM había nacido la forma de reconocer e impulsar el éxito mantenido y proporcionar las pautas a seguir para aquellos que quieran alcanzarlo.

Como se ha dicho, la EFQM es una fundación sin ánimo de lucro que pretende favorecer la posición de las empresas europeas a nivel mundial, con este objetivo, las organizaciones integrantes de la EFQM han compartido y ayudado a implantar prácticas de gestión y excelencia en los últimos años. Reúne a más de 1000 miembros pertenecientes a prácticamente todos los sectores existentes, cuyo objetivo principal es alcanzar la Excelencia Sostenida.

Se entiende por Organizaciones Excelentes aquellas que logran y mantienen altos niveles de rendimiento, de forma sostenible y proyectada en el tiempo, que satisfacen o sobrepasan las necesidades y expectativas de los grupos de interés. No es fácil conseguirlo, todas las compañías lo intentan, algunas fracasan, otras tienen un periodo de éxito pero éste se diluye, y otras pocas lo logran, obteniendo un éxito sostenido.

Una de las acciones más importantes que ha realizado la EFQM ha sido promover el “Premio Europeo a la Calidad”, que hoy en día se conoce como “Premio Europeo a la Excelencia Empresarial”, este acontecimiento tuvo lugar por primera vez en el año 1991. Estos premios son organizados anualmente por la Comisión Europea y por la Organización Europea para la Calidad (EOQ). Existen cuatro modalidades de “Premios Europeos a la Calidad”, que son:

- El “European Quality Award” (“Premio Europeo a la Calidad”), premia a la compañía que se ha reflejado como el máximo exponente de la Gestión de la Calidad Total en Europa Occidental.
- Los “European Quality Prizes” (“Galardones Europeos a la Calidad”), premian a un reducido número de empresas que demuestran la excelencia de su Gestión de Calidad como proceso esencial de mejora continua.
- El “Premio Europeo a la Calidad para Organismos Públicos”, que comenzó a celebrarse en el año 1996.
- El “Premio Europeo a la Calidad para Pequeñas y Medianas Empresas”, presentado en el año 1996. Cuenta con unos criterios semejantes a los del “Premio Europeo a la Calidad”, pero adaptados a la realidad de las pymes.

Dependiendo de la puntuación obtenida y del nivel de excelencia al que se hayan presentado las organizaciones reciben un sello de Excelencia Europea u otro. En la siguiente imagen se muestran dichos sellos. El primero es para aquellas empresas que muestran un compromiso con la Excelencia y están empezando a realizar algunos cambios con el fin de alcanzarla, obteniendo una puntuación de entre 200 y 300 puntos. El segundo es el sello de Excelencia Europea para aquellas organizaciones que hayan alcanzado más de 300 puntos, el siguiente para aquellas con más de 400 puntos y, el último para las compañías que obtienen más de 500 puntos.



**Figura 3. Sellos de Excelencia Europea**

El Modelo EFQM de Excelencia es un instrumento práctico que ayuda a las organizaciones a establecer un sistema de gestión apropiado, midiendo en qué punto se encuentran dentro del camino hacia la excelencia, identificando posibles carencias y definiendo acciones de mejora. Las empresas pueden utilizar esta herramienta para desarrollar su visión y metas para el futuro, además permite establecer un lenguaje y forma de pensar únicos para toda la organización.

Existen tres componentes que, integrados entre sí, favorecen a las organizaciones en el alcance de la excelencia:

- **Conceptos Fundamentales de la Excelencia**, describen los cimientos fundamentales para que cualquier organización alcance una excelencia sostenida y pueden utilizarse como base para describir los atributos de una cultura excelente. Los Conceptos Fundamentales de la Excelencia son ocho:

1. **Añadir valor para los clientes.** Las organizaciones excelentes tienen claro que los clientes son el principal motivo de su existencia, y por ello añaden continuamente valor, se esfuerzan por conocer y anticiparse a las necesidades y expectativas de éstos.
2. **Crear un futuro sostenible.** Las organizaciones excelentes originan un impacto positivo en el mundo que les rodea. Ésto es debido a que incrementan su rendimiento al mismo tiempo que mejoran las condiciones económicas, ambientales y sociales de las comunidades con las que tienen contacto.
3. **Desarrollar la capacidad de la organización.** Las organizaciones excelentes incrementan sus capacidades gestionando el cambio de una manera eficaz.
4. **Aprovechar la creatividad y la innovación.** Las organizaciones excelentes generan mayor valor y mejores resultados a través de la mejora continua y la innovación sistemática, aprovechando la creatividad de sus grupos de interés.
5. **Liderar con visión, inspiración e integridad.** Las organizaciones excelentes tienen líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelo de referencia de sus valores y principios éticos.
6. **Gestionar con agilidad.** Las organizaciones excelentes se reconocen por su habilidad para identificar y responder de forma eficiente y eficaz a oportunidades y amenazas.
7. **Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas.** Las organizaciones excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura de delegación y asunción de responsabilidades que permite alcanzar tanto los objetivos personales como los de la organización.
8. **Mantener en el tiempo resultados sobresalientes.** Las organizaciones excelentes alcanzan resultados sobresalientes que se mantienen en el tiempo y satisfacen las necesidades a corto y largo plazo de todos sus grupos de interés, en el contexto de su entorno operativo.



Figura 4. Conceptos Fundamentales de la Excelencia

- **Esquema lógico REDER.** REDER es una herramienta simple pero a la vez poderosa para conducir las mejoras de forma sistemática a todas las áreas de la organización. Constituye la base en la cual se apoyan las compañías para afrontar retos que deben superar para obtener la excelencia sostenida y, además, proporciona un enfoque estructurado para permitir a la empresa evaluar su propio rendimiento. Por último, cabe destacar también que esta herramienta ayuda a establecer la puntuación de cara al Premio Europeo y los reconocimientos de excelencia. Este esquema lógico establece lo que una organización necesita realizar:
  - Determinar los **Resultados** que desea alcanzar como parte del proceso de elaboración de su estrategia y política de apoyo. Tanto el rendimiento de la organización en términos económicos y operativos, como las percepciones de los grupos de interés, forman estos resultados.
  - Planificar y desarrollar una serie de **Enfoques** consolidados e integrados que ayuden a la organización a alcanzar los resultados requeridos en cada momento, ahora y en el futuro.
  - **Desplegar** los enfoques de manera sistemática para asegurar su implantación.
  - **Evaluar, Revisar** y perfeccionar los enfoques desplegados basándose en el seguimiento y análisis de los resultados alcanzados y en las actividades continuas de aprendizaje. En base a todo ello, identificar, priorizar, planificar e implantar las mejoras que sean necesarias.

REDER está compuesto, entonces, por los siguientes elementos:

- **RESULTADOS.** Este elemento se encarga de reflejar los logros obtenidos por la organización, deberá mostrar tendencias positivas y un buen rendimiento sostenido. Los datos que se obtengan deberán ser coherentes con la estrategia y las necesidades y expectativas de los grupos de interés. Además se realizarán comparaciones con los resultados de otras organizaciones mejores y se comprenderán las relaciones entre los agentes facilitadores clave y los resultados clave de cada grupo de interés, facilitando que el buen rendimiento se mantenga en el futuro.
- **ENFOQUE.** Este elemento engloba todo aquello que la organización ha planificado hacer y sus motivos. En una organización excelente el enfoque estará, por un lado, sólidamente fundamentado, esto quiere decir que tendrá una lógica clara, los procesos estarán bien definidos y estará orientado a las necesidades de sus grupos de interés. Por otro lado, en las organizaciones excelentes el enfoque se hallará también integrado, de manera que apoyará a la estrategia y la política de la empresa y, si es necesario, podrá ser vinculado a otros enfoques.
- **DESPLIEGUE.** Este componente refleja lo que hace la empresa para desarrollar el enfoque. En una organización excelente, el enfoque se implantará en las áreas relevantes y de un modo sistemático. La implantación sistemática se dará cuando haya sido planificada debidamente y se lleve cabo acorde con el propio enfoque y con la organización, la cual deberá ser capaz de realizar los ajustes y cambios necesarios en el tiempo que se considere oportuno.

- **EVALUACIÓN Y REVISIÓN.** Estos elementos implican todas aquellas acciones que emprende la organización para evaluar y revisar el enfoque y el despliegue de dicho enfoque. En una organización excelente, el enfoque y su despliegue serán sometidos a frecuentes mediciones y se realizarán actividades de aprendizaje y otras relacionadas con la creatividad, con el fin de modificar y crear nuevos enfoques. Con la medición y las actividades de creatividad y aprendizaje se pretende identificar, establecer prioridades, planificar e implantar mejoras.



*Figura 5. Esquema Lógico REDER*

- **Modelo EFQM de Excelencia**, permite comprender la causa - efecto de las relaciones entre lo que hacen las organizaciones y los resultados conseguidos. Este modelo ayuda a poner en práctica los Conceptos Fundamentales de la Excelencia y la lógica REDER, este último elemento permite evaluar el grado de excelencia de la organización.

Con estos tres elementos integrados, como se ha dicho anteriormente, las organizaciones pueden compararse con otras organizaciones que sean sostenibles y, de esta manera, impulsar una cultura de excelencia y a todo lo que ello conlleva.

El Modelo EFQM de Excelencia está formado por nueve criterios, de los cuales cinco son los conocidos como “Agentes Facilitadores”, y los cuatro restantes son “Resultados”. Cada criterio lleva consigo un cierto número de subcriterios (suman un total de treinta y dos y se indican con letras) que aportan elementos a abordar, aunque no es necesario abordarlos todos, dado que su objetivo es definir el subcriterio de una manera más clara.

Los “Agentes Facilitadores” hacen referencia a las acciones que una organización necesita llevar a cabo para desarrollar e implementar su estrategia. Por otro lado, los “Resultados” reflejan lo conseguido por la organización en línea con sus objetivos estratégicos y, en consecuencia, derivan de los “Agentes Facilitadores”.

A continuación se muestra de forma gráfica el Modelo EFQM de Excelencia:

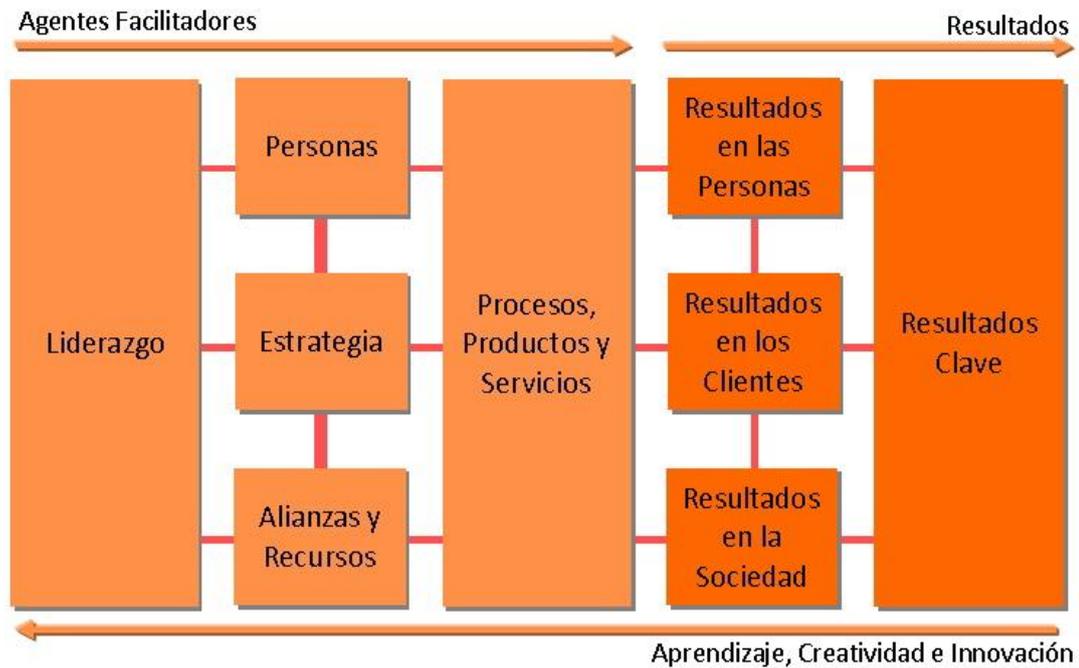


Figura 6. Modelo EFQM

Cabe realizar algunas aclaraciones de la imagen anterior. Por un lado, cada bloque representa un criterio diferente del modelo, donde las flechas superiores indican si se trata de un criterio perteneciente al grupo “Agentes Facilitadores” o a “Resultados”. Por otro lado, la flecha inferior muestra que el aprendizaje, la creatividad y la innovación son elementos que utilizan los “Agentes Facilitadores” para mejorar los “Resultados”.

Para alcanzar el éxito, una organización necesita reforzar su liderazgo y establecer una estrategia clara. Necesita desarrollar y mejorar la política con sus empleados así como cuidar a los colaboradores y mejorar los procesos con el fin de dar valor añadido a los productos y servicios que ofrecen a sus clientes. Si los enfoques son correctos y bien implementados, la organización podrá alcanzar los objetivos que desea y lo que sus grupos de interés esperan.

Los nueve criterios del Modelo EFQM de Excelencia y sus respectivos subcriterios son los siguientes:

**“AGENTES FACILITADORES”:** son cinco y representan el conjunto de actividades que debe llevar a cabo la organización.

**Criterio 1: LIDERAZGO.** Las organizaciones excelentes cuentan con líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelos de referencia de sus valores y principios éticos e inspirando confianza en todo momento. Son flexibles, permitiendo a la organización anticiparse y reaccionar de manera oportuna con el fin de asegurarse un éxito continuo.

- 1a. Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos, y actúan como modelo de referencia.
- 1b. Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento.
- 1c. Los líderes se implican con los grupos de interés externos.
- 1d. Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización.
- 1e. Los líderes se aseguran de que la organización sea flexible y gestionan el cambio de manera eficaz.

**Criterio 2: ESTRATEGIA.** Las organizaciones excelentes desarrollan su misión y visión a través de una estrategia centrada en sus grupos de interés. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.

- 2a. La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo.
- 2b. La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades.
- 2c. La estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan.
- 2d. La estrategia y sus políticas de apoyo se comunican, implantan y supervisan.

**Criterio 3: PERSONAS.** Las organizaciones excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura que permite lograr los objetivos personales y los de la organización de manera beneficiosa para ambas partes. Desarrollan las capacidades de las personas y fomentan la equidad e igualdad. Se preocupan por las personas de la organización, potencian la comunicación interna, recompensan y dan reconocimiento a los esfuerzos para motivar a las personas, incrementar su compromiso con la organización y favorecer que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.

- 3a. Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la organización.
- 3b. Se desarrolla el conocimiento y las capacidades de las personas.
- 3c. Las personas están alineadas con las necesidades de la organización, implicadas y asumen su responsabilidad.
- 3d. Las personas se comunican eficazmente en toda la organización.
- 3e. Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.

**Criterio 4: ALIANZAS Y RECURSOS.** Las organizaciones excelentes planifican y gestionan alianzas externas, proveedores y recursos internos, para apoyar su estrategia y políticas de apoyo, así como el eficaz funcionamiento de sus procesos.

- 4a. Gestión de partners y proveedores para obtener un beneficio sostenible.
- 4b. Gestión de los recursos económico-financieros para asegurar un éxito sostenido.
- 4c. Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales.
- 4d. Gestión de la tecnología para hacer realidad la estrategia.
- 4e. Gestión de la información y el conocimiento para apoyar una eficaz toma de decisiones y construir las capacidades de la organización.

**Criterio 5: PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS.** Las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos, productos y servicios para generar cada vez mayor valor para sus clientes y otros grupos de interés.

- 5a. Los procesos se diseñan y gestionan a fin de optimizar el valor para los grupos de interés.
- 5b. Los productos y servicios se desarrollan para dar un valor óptimo a los clientes.
- 5c. Los productos y servicios se promocionan y ponen en el mercado eficazmente.
- 5d. Los productos y servicios se producen, distribuyen y gestionan.
- 5e. Las relaciones con los clientes se gestionan y mejoran.

**“RESULTADOS”:** son cuatro y son consecuencia de los “Agentes Facilitadores”. Mediante los criterios “Resultados” las organizaciones excelentes:

- Hacen uso de indicadores de rendimiento y medidas de percepción, basados en las necesidades y expectativas de sus clientes, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia y políticas de apoyo.
- Establecen objetivos claros para los resultados clave que guardan relación con sus clientes basándose en sus necesidades y expectativas y de acuerdo con la estrategia escogida.
- Segmentan los resultados para comprender la experiencia, necesidades y expectativas de grupos de clientes específicos.
- Demuestran resultados positivos y sostenidos durante al menos tres años.
- Entienden las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados pueden tener sobre otros indicadores de rendimiento, percepciones y resultados relacionados.
- Tienen confianza en su rendimiento y resultados futuros comprendiendo las relaciones causa-efecto que existen.

- Interpretan la comparación de los resultados clave que tienen relación con sus clientes con los de organizaciones similares y, si fuera necesario, utilizan esta información para establecer objetivos.

**Criterio 6: RESULTADOS EN LOS CLIENTES.** Qué logros está alcanzando la organización en relación con sus clientes externos, siendo éstos los destinatarios o beneficiarios del producto o servicio que la compañía pone a su disposición. Las organizaciones excelentes alcanzan y sostienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o incluso superan las necesidades y expectativas de sus clientes.

- 6a. Percepciones.
- 6b. Indicadores de rendimiento.

**Criterio 7: RESULTADOS EN LAS PERSONAS.** Qué logros está alcanzando la organización en relación con las personas que la integran. Las organizaciones excelentes alcanzan y sostienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o incluso superan las necesidades y expectativas de las personas.

- 7a. Percepciones.
- 7b. Indicadores de rendimiento.

**Criterio 8: RESULTADOS EN LA SOCIEDAD.** Qué logros está alcanzando la organización en la sociedad a nivel local, nacional e internacional (según resulte conveniente). Las organizaciones excelentes alcanzan y sostienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o incluso superan las necesidades y expectativas de los grupos de interés relevantes de la sociedad.

- 8a. Percepciones.
- 8b. Indicadores de rendimiento.

**Criterio 9: RESULTADOS CLAVE.** Qué logros está alcanzando la organización con relación al rendimiento planificado. Las organizaciones excelentes alcanzan y sostienen en el tiempo resultados sobresalientes con respecto a los elementos clave de su estrategia.

- 9a. Resultados estratégicos clave.
- 9b. Indicadores clave de rendimiento.

Una vez explicado el modelo hay que señalar que para cada subcriterio debe emplearse el Esquema Lógico REDER. Por un lado, los elementos Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión se aplican en los subcriterios del grupo “Agentes Facilitadores”, mientras que, por otro lado, el elemento Resultados se aplica únicamente en los subcriterios del grupo “Resultados”.

Por último, se va a abordar el tema de la autoevaluación del modelo. Ésta consiste en la comparación que realiza una organización de sí misma con un modelo de referencia EFQM, lo hace identificando sus puntos fuertes y sus áreas de mejora tomando como referencia a ese modelo.

El modelo puede utilizarse para evaluar las capacidades que actualmente posee la organización. Como se ha dicho, el resultado de esta evaluación informa de las fortalezas y oportunidades para mejorar el rendimiento futuro. Identificar las fortalezas dentro de una organización es importante, ya que no sirve de impedimento para llevar a cabo aquellas acciones en las que se es bueno y puede ayudar a resolver otros problemas.

De esta manera, la autoevaluación es un buen punto de partida para la planificación empresarial, ya que permite determinar los planes de mejora que formarán parte de la mayoría de los planes empresariales a corto, medio y largo plazo.

Algunos de los beneficios que la autoevaluación de Modelo EFQM pone a disposición de las organizaciones son:

- Mejora el desarrollo de la estrategia y el plan de gestión.
- Proporciona un método muy estructurado y basado en datos que permiten identificar y evaluar los puntos fuertes y las áreas de mejora de la organización y medir periódicamente su evolución.
- Crea un lenguaje y un marco conceptual comunes que permite gestionar y mejorar la organización.
- Desarrolla las habilidades directivas de las personas.
- Implica a las personas de todos los niveles y unidades en el proceso de mejora.
- Identifica y facilita compartir las mejores prácticas.
- Facilita las comparaciones con otras organizaciones.
- Prepara a la organización a participar en el “Premio Europeo a la Calidad” u otros premios nacionales y regionales.

Se pueden encontrar distintas metodologías que dependen de la manera en la que se lleva a cabo la autoevaluación:

- Cuestionarios.
- Formularios.
- Reuniones de trabajo.
- Simulaciones al premio.
- Matriz de mejora o autoevaluación.

Por una parte, se encuentran las autoevaluaciones basadas en opiniones del personal de la empresa, éstas son las basadas en cuestionarios y en la matriz de mejora o autoevaluación. Por otra parte, las autoevaluaciones basadas en hechos, como los formularios y las simulaciones al premio. Se recomienda a las organizaciones que, conforme vayan adquiriendo experiencia, cambien su forma de autoevaluarse. Para las primeras etapas, se recomienda el uso de metodologías basadas en opiniones, dado que requieren de un menor grado de formación y experiencia. Y, una vez la organización se encuentre en niveles más avanzados y posea una mayor experiencia, serán más adecuadas y permitirán a la empresa seguir evolucionando, las autoevaluaciones basadas en hechos. Independientemente de la metodología escogida, la autoevaluación debe llevarse a cabo de manera sistemática, y para ello deberá seguir una metodología bien definida y verificada por la experiencia empresarial. Cabe destacar que para todas las metodologías existentes se tiene el mismo Proceso General de Autoevaluación.

# Capítulo 4.

## Metodología. Desarrollo del Trabajo Final de Grado.

El presente Trabajo Final de Grado sigue las cuatro fases del ciclo PDCA, definidas en el capítulo 1.

- 1) La **fase de planificación (PLAN)** incluye:
  - La definición de los objetivos que la empresa desea alcanzar así como los objetivos individuales de la autora de este trabajo (ver capítulo 2).
  - El análisis de los antecedentes, tal como el modelo EFQM (ver capítulo 3).
  - El desarrollo de una planificación temporal de los pasos a seguir en la realización de este trabajo (a continuación).
  
- 2) Siguiendo los pasos prefijados en la etapa de planificación, se obtienen las siguientes actuaciones, que forman la **fase de desarrollo (DO)**:
  - Formación y sensibilización (ver apartado 4.1).
  - Trabajo de campo, autoevaluación mediante cuestionario (ver apartado 4.2).
  - Análisis de datos y presentación de resultados (ver apartado 4.3).
  - Identificación de puntos fuertes y áreas de mejora (ver apartado 4.4).
  - Propuesta de actuación de mejora (ver apartado 4.5).
  
- 3) La **fase de verificación (CHECK)** consta de la evaluación de los resultados finales obtenidos (ver capítulo 6).
  
- 4) Por último, la **fase de mejora (ACT)** consiste en proponer mejoras una vez evaluados los resultados obtenidos (ver capítulo 6).

Como se ha dicho las fases del trabajo han sido planificadas y posteriormente serán desarrolladas.

La primera etapa consiste en la realización de una jornada de sensibilización relacionada con el Modelo EFQM y sobre el proceso de autoevaluación que se va a llevar a cabo en la empresa, este proceso de sensibilización debe llegar a todos los miembros de la organización. Esta fase ha sido realizada por el Departamento de Estadística e Investigación Operativa Aplicadas y Calidad de la Universidad Politécnica de Valencia.

Una vez completada la primera fase de sensibilización se procedió a la entrega de los cuestionarios a todos los empleados de la empresa. Dicho cuestionario de autoevaluación puede verse en el Anexo 1.

Tras un plazo que se les dio a los miembros de la organización para que rellenaran el cuestionario, dio comienzo la siguiente fase de análisis de los datos obtenidos incluyendo aquí la identificación de los puntos fuertes y de las áreas de mejora.

Para concluir con el proyecto, localizadas las áreas de mejora se focalizará el estudio en ellas, definiendo una metodología como propuesta de mejora para la compañía. La implantación de dicha propuesta de mejora queda fuera del alcance de este Trabajo Final de Grado, por lo que no se llegará a este punto.

La siguiente tabla da información sobre el tiempo necesario para la realización de cada fase del trabajo, indicando para cada una los responsables en las mismas.

FASE	RESPONSABLE	TIEMPO REQUERIDO
<b>Formación y sensibilización</b>	Departamento DEIOAC	1 semana
<b>Autoevaluación mediante cuestionario</b>	Departamento DEIOAC	
<b>Análisis de datos y presentación de resultados</b>	Autora del TFG	2 meses
<b>Identificación de puntos fuertes y áreas de mejora</b>	Autora del TFG	2 meses
<b>Propuesta de actuación de mejora</b>	Autora del TFG	2 semanas

*Tabla 1. Planificación del Proyecto*

#### 4.1 Formación y Sensibilización

La primera etapa de fase de desarrollo de este proyecto es la formación y sensibilización de los empleados de la organización en cuestión. Esta etapa consta de una jornada de formación destinada a todos los integrantes de la organización y llevada a cabo, como se ha dicho, por el Departamento de Estadística e Investigación Operativa Aplicadas y Calidad de la Universidad Politécnica de Valencia. En dicha jornada se dio la información necesaria para la realización de esta autoevaluación, como es la presentación del modelo EFQM, de los objetivos que se desean alcanzar mediante dicha autoevaluación y de la metodología que se va a utilizar, es decir, los cuestionarios.

Resulta necesaria esta formación y sensibilización del personal ya que deben involucrarse en este proyecto para poder alcanzar los objetivos que se hayan marcado y seguir el camino hacia la excelencia. Para ello, deben conocer tanto el modelo como el funcionamiento de la metodología mediante cuestionarios y comprender la importancia de su aplicación.

Además se requiere del compromiso de la Dirección para que, una vez obtenidos los resultados de la autoevaluación e indicadas las mejoras a realizar, se apliquen con el fin de prosperar y generar un mayor valor para la organización, así este proyecto habrá tenido sentido.

Esta jornada se realizó en el mes de abril, en el marco del claustro celebrado el día 09 de abril de 2014. En este claustro, al que asistieron la totalidad del profesorado, se invitó al personal de administración y servicios. Durante el mismo se realizó una charla informativa de 2 horas de duración en la que se informó a todos los presentes del proyecto de implantación del modelo EFQM que se iba a realizar en el centro (el personal del claustro ya es conocedor del modelo y de sus características).

## 4.2 Trabajo de Campo

En la celebración del claustro (09 de abril) se procedió a la entrega de los cuestionarios al personal del centro (33 personas entre profesorado, dirección y personal de administración y servicios) con vinculación a los procesos formativos y de gestión en educación secundaria y bachiller. Se les dio un plazo de una semana para cumplimentar dicho cuestionario (antes del 16 de abril).

En el Anexo 1. Cuestionario de Autoevaluación se encuentra dicho cuestionario compuesto por 282 preguntas, las cuales deben contestarse en un rango de 1 a 5 puntos, donde:

1 = no se hace nada o no existe

2 = se hace algo de manera individualizada

3 = se hace algo de manera sistemática pero no se mide su resultado

4 = se realiza de forma sistematizada y se mide su resultado pero no se introducen mejoras

5 = se hace de manera sistemática en toda la organización, se mide y se introducen mejoras

En el caso de aquellos individuos de la organización que no disponen de ningún tipo de percepción para contestar a la pregunta, éstos lo notificarán con un 0 en dicha pregunta.

Este cuestionario se encuentra segmentado por dos variables: tiempo y puesto. Así, cada empleado introducirá sus datos según el puesto que ocupe y el tiempo que lleve en la empresa.

- Tiempo en la organización:

1 = más de 5 años

2 = menos de 5 años

- Puesto:

1 = dirección. Hace referencia a la dirección del colegio.

2 = mandos intermedios. Hace referencia a los jefes de estudio, jefes de etapa y responsables de asignatura del colegio.

3 = técnicos. Hace referencia a los profesores.

4 = administrativos. Hace referencia a la administración del colegio.

5 = operarios. Hace referencia a los empleados de limpieza y mantenimiento del colegio.

Al utilizar esta segmentación, los cuestionarios son anónimos pero no se pierde la información que resultará de gran utilidad más adelante, ya que se podrá detectar a qué grupos afecta cada área de mejora o si afecta a la totalidad de la organización.

### 4.3 Análisis de Datos y Presentación de Resultados

Tras el cumplimiento de las etapas anteriores, se procede al análisis de los datos obtenidos. En este análisis de datos se distinguen las siguientes fases:

- 1) **Análisis y depuración de datos.** Consta de la recopilación, almacenamiento y revisión de todos los datos obtenidos. Éstos deben ser coherentes y encontrarse dentro del rango especificado en el apartado anterior. Cabe destacar que todos los datos eran coherentes por lo que no se detectó ninguna anomalía.
- 2) **Análisis descriptivo.** En esta fase se presentan los resultados obtenidos de forma descriptiva con el fin de facilitar el conocimiento de la situación actual del colegio y, así, conocerlo más profundamente. Este análisis descriptivo se realiza tanto para las medias como para los porcentajes de desconocimiento obtenidos en las respuestas a las preguntas del cuestionario (ver apartado 4.3.1).
  - **Presentación de resultados.** Además del cálculo de los parámetros descriptivos se ha obtenido un gráfico por cada una de las 282 preguntas del cuestionario. Estos 282 gráficos se encuentran adjuntos en el Anexo 2. Gráficos resultado del cuestionario. Estos gráficos se componen de:
    - Un gráfico de barras verticales cuyo eje de abscisas se encuentra dividido en cinco partes, correspondientes a los cinco valores incluidos en el rango de respuesta. Así se puede visualizar la proporción de las distintas opciones de respuesta a la pregunta en cuestión y sus diferencias.
    - Un gráfico de barras que únicamente contiene una barra que representa la media obtenida en la pregunta. El eje de ordenadas va de 0 a 10, debido a que la media ha sido calculada sobre 10.
    - Un gráfico circular. Este gráfico representa el porcentaje de contestado y no contestado. El porcentaje de conocimiento de la pregunta se representa en color azul y el de desconocimiento (% de no contestado) en rojo, de esta manera se visualiza muy fácilmente la proporción de desconocimiento frente al total.
- 3) **Análisis inferencial.** En esta fase se aplicarán herramientas y metodologías inferenciales para analizar con mayor profundidad las áreas de mejora identificadas en la etapa anterior, dado que, mediante este análisis se identificarán las diferencias existentes entre la segmentación aplicada. Éstas herramientas estadísticas se basan en el Análisis de la Varianza (ANOVA) que se explicará con mayor nivel de detalle más adelante (ver apartado 4.4.4).

#### 4.3.1 Principales Resultados Obtenidos

En este apartado se van a exponer los resultados obtenidos una vez analizado el cuestionario de evaluación. Primero se mostrarán los resultados obtenidos a partir de las medias y, a continuación, los resultados obtenidos en función del nivel de desconocimiento.

#### 4.3.1.1 Resultados por Criterios y Subcriterios del Modelo EFQM

En la tabla 2 se muestran las medias correspondientes a cada criterio de los nueve que forman este modelo de evaluación, así como la media total obtenida. Y, a continuación, en las siguientes se muestran las medias obtenidas para cada subcriterio y la media total del criterio en cuestión.

Al lado de cada tabla se encuentran representados gráficamente sus datos para hacer más fácil la comprensión de dichos datos que, en este caso, son las medias de los criterios, subcriterios y la total del modelo (dependiendo de los datos que se tomen). Las barras azules, en el caso del primer gráfico, reflejan las medias de cada criterio. En el resto de gráficos de este apartado indican las medias de los subcriterios del criterio que se está analizando. Por otro lado, la línea horizontal constante de color rojo, muestra la media con la que se están comparando el resto de medias (las barras azules verticales). En el caso del primer gráfico esta línea horizontal refleja la media total del modelo, así se puede visualizar a simple vista qué criterios están por encima o por debajo de la media total de todos ellos. Por otro lado, ocurre lo mismo en los gráficos posteriores, la línea horizontal roja aquí muestra el valor de la media del criterio objeto de estudio. Así, como antes, a simple vista se observa qué subcriterios (las barras azules verticales) superan o no llegan al valor medio total del criterio.

Criterio	Media
C1	4,24
C2	2,78
C3	4,46
C4	4,93
C5	6,98
C6	6,89
C7	4,14
C8	0,10
C9	7,38
<b>Total EFQM</b>	<b>4,65</b>

Tabla 2. Medias por criterios

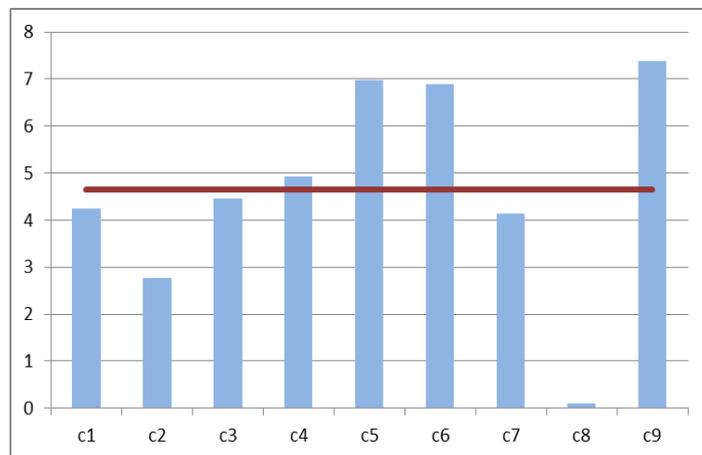


Figura 7. Representación medias por criterios

CRITERIO 1	
Subcriterio	Media
C1a	4,30
C1b	4,82
C1c	7,09
C1d	2,36
C1e	2,63
<b>C1</b>	<b>4,24</b>

Tabla 3. Medias criterio 1 y subcriterios

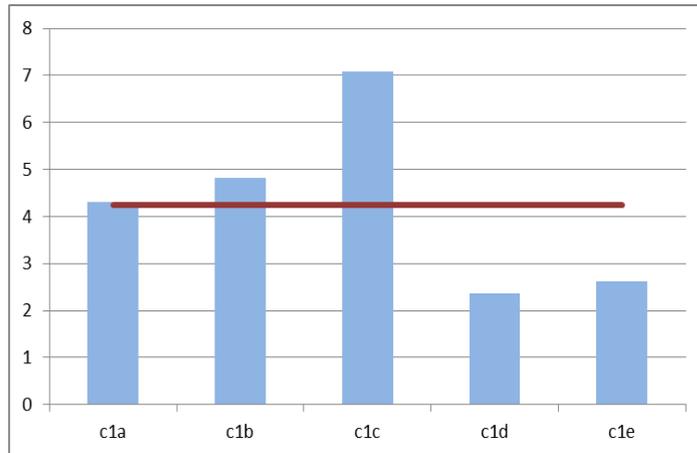


Figura 8. Representación medias criterio 1 y subcriterios

CRITERIO 2	
Subcriterio	Media
C2a	2,63
C2b	2,63
C2c	2,17
C2d	3,69
<b>C2</b>	<b>2,78</b>

Tabla 4. Medias criterio 2 y subcriterios

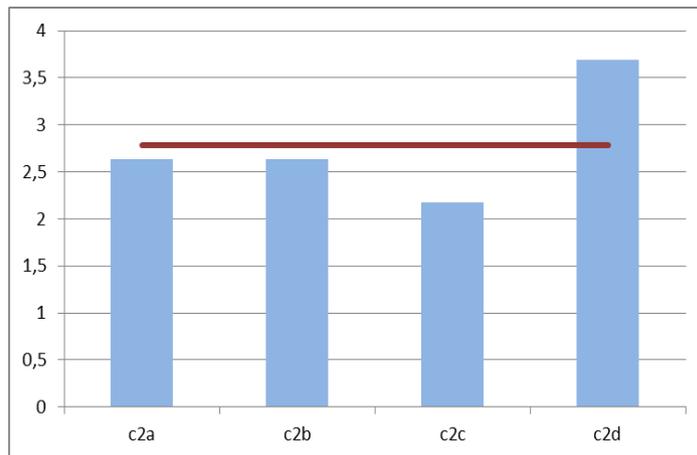


Figura 9. Representación medias criterio 2 y subcriterios

CRITERIO 3	
Subcriterio	Media
C3a	4,78
C3b	4,77
C3c	4,80
C3d	4,81
C3e	3,15
<b>C3</b>	<b>4,46</b>

Tabla 5. Medias criterio 3 y subcriterios

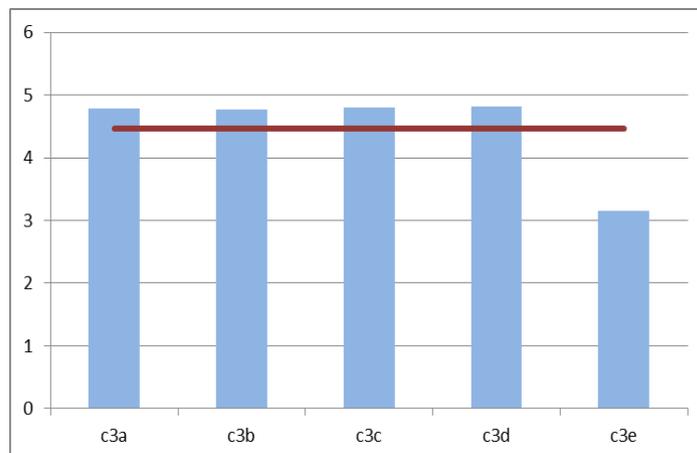


Figura 10. Representación medias criterio 3 y subcriterios

CRITERIO 4	
Subcriterio	Media
C4a	5,27
C4b	5,38
C4c	4,77
C4d	4,63
C4e	4,58
<b>C4</b>	<b>4,93</b>

Tabla 6. Medias criterio 4 y subcriterios

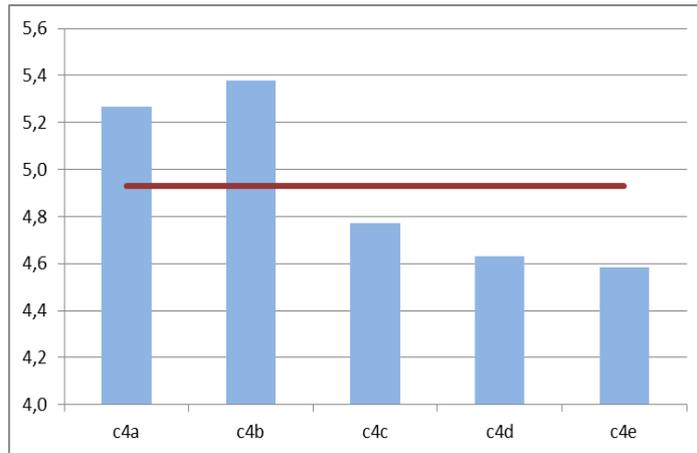


Figura 11. Representación medias criterio 4 y subcriterios

CRITERIO 5	
Subcriterio	Media
C5a	7,03
C5b	6,95
C5c	6,95
C5d	7,03
C5e	6,93
<b>C5</b>	<b>6,98</b>

Tabla 7. Medias criterio 5 y subcriterios

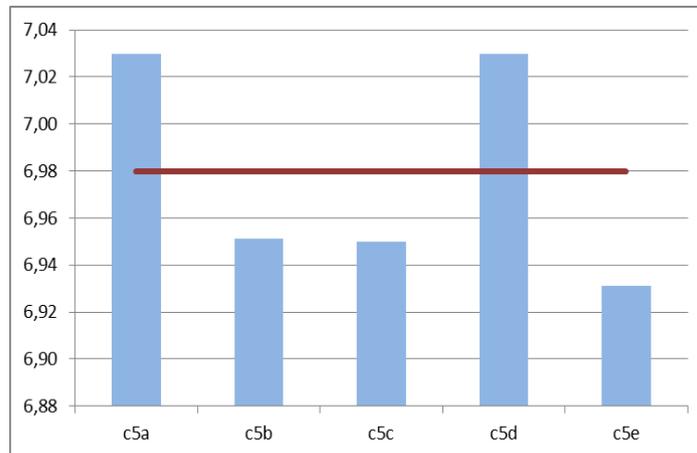


Figura 12. Representación medias criterio 5 y subcriterios

CRITERIO 6	
Subcriterio	Media
C6a	6,80
C6b	6,99
<b>C6</b>	<b>6,89</b>

Tabla 8. Medias criterio 6 y subcriterios

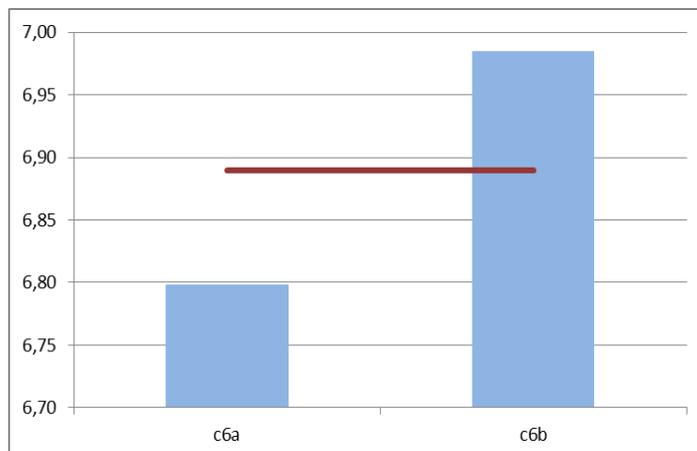


Figura 13. Representación medias criterio 6 y subcriterios

CRITERIO 7	
Subcriterio	Media
C7a	4,22
C7b	4,06
<b>C7</b>	<b>4,14</b>

Tabla 9. Medias criterio 7 y subcriterios

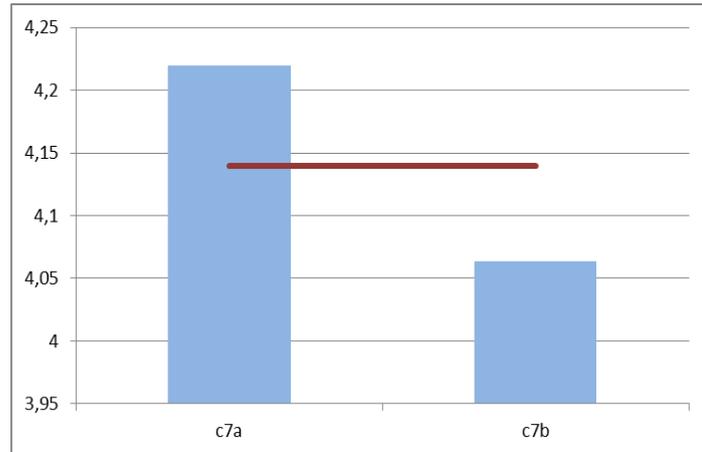


Figura 14. Representación medias criterio 7 y subcriterios

CRITERIO 8	
Subcriterio	Media
C8a	0,10
C8b	0,11
<b>C8</b>	<b>0,10</b>

Tabla 10. Medias criterio 8 y subcriterios

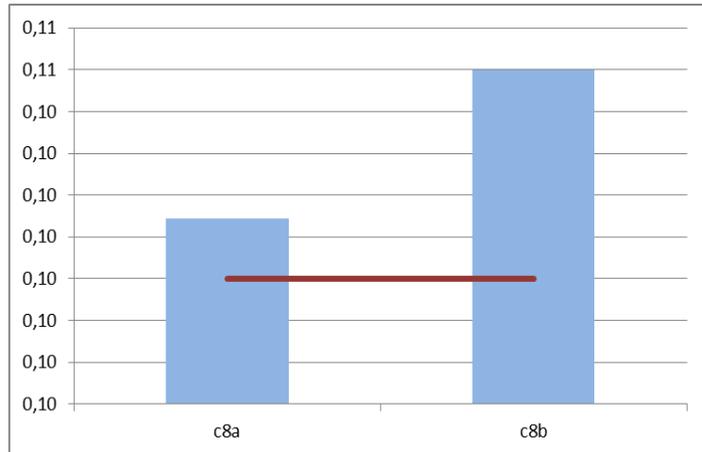


Figura 15. Representación medias criterio 8 y subcriterios

CRITERIO 9	
Subcriterio	Media
C9a	7,36
C9b	7,40
<b>C9</b>	<b>7,38</b>

Tabla 11. Medias criterio 9 y subcriterios

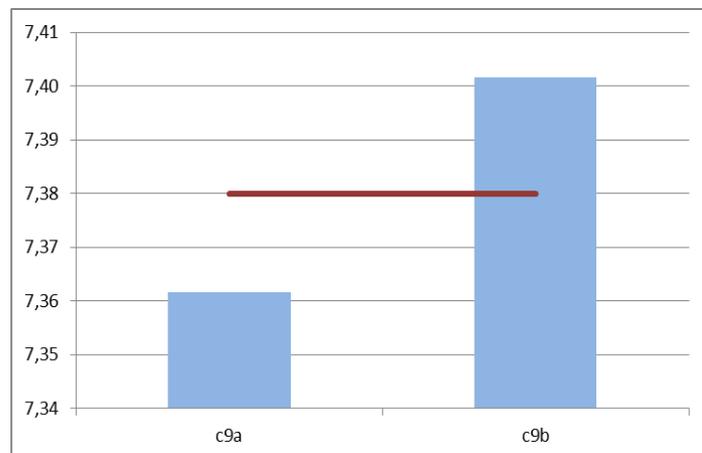


Figura 16. Representación medias criterio 9 y subcriterios

Una vez ya han sido calculadas las medias para cada subcriterio, puede procederse al cálculo de la puntuación global de la organización según las puntuaciones fijadas por el modelo EFQM. La siguiente tabla muestra todos los datos necesarios para el cálculo de dicha puntuación global.

Con el fin de obtener la puntuación total se debe calcular, en primer lugar, la puntuación para cada subcriterio. Para ello, se toma cada subcriterio, su media (valor comprendido entre 0 y 10) y el valor que la EFQM ha asignado para cada uno. La puntuación del subcriterio se obtiene ponderando su media según el valor EFQM (*ver ejemplo*). En segundo lugar, ha de obtenerse la puntuación del criterio, que es la suma de las puntuaciones obtenidas para sus subcriterios. Por último, la puntuación global de la empresa es la suma de las puntuaciones de todos los criterios.

Esta puntuación basada en el modelo EFQM es la que el centro obtendría en caso de que la autoevaluación sea real, es decir, en caso de que los trabajadores del colegio hayan respondido honestamente a esas preguntas y, por tanto, éstas reflejen la situación real en la que se encuentra el centro. Si no son reales dichos datos, esta puntuación no tendría sentido y a la hora de que la EFQM puntuara a la organización no se obtendría esta puntuación, si no otra que sí que daría lugar a la puntuación real.

*Ejemplo cálculo "Puntuación Subcriterio C1a":*

La puntuación del subcriterio, como ya se ha comentado, es la media de dicho subcriterio ponderada al valor asignado para el mismo por la EFQM. En el caso del subcriterio C1a, el modelo le ha asignado veinte puntos. Siendo la media de C1a de 4,30 (sobre diez), de debe realizar un cálculo sencillo para la ponderación que consiste en la siguiente regla de tres:

$$4,30 \rightarrow 10$$

$$X \rightarrow 20$$

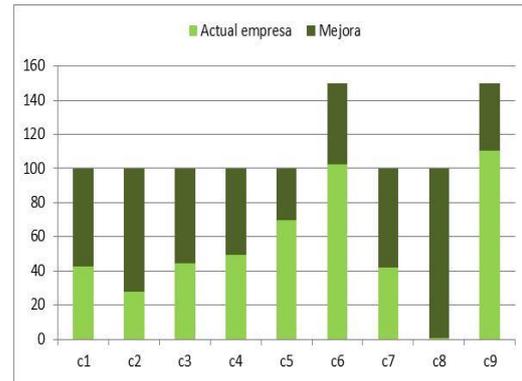
De esta manera, se obtiene una puntuación para el subcriterio C1a de 8,60. Tratándose de dicho valor de la media del subcriterio sobre veinte, en lugar de sobre diez.

Criterio	Subcriterio	Media Subcriterio	EFQM	Total Criterio EFQM	Puntuación Subcriterio	Puntuación Criterio
c1	c1a	4,30	20	100	8,60	42,40
	c1b	4,82	20		9,64	
	c1c	7,09	20		14,18	
	c1d	2,36	20		4,72	
	c1e	2,63	20		5,26	
c2	c2a	2,63	25	100	6,58	27,80
	c2b	2,63	25		6,58	
	c2c	2,17	25		5,43	
	c2d	3,69	25		9,23	
c3	c3a	4,78	20	100	9,56	44,62
	c3b	4,77	20		9,54	
	c3c	4,8	20		9,60	
	c3d	4,81	20		9,62	
	c3e	3,15	20		6,30	
c4	c4a	5,27	20	100	10,54	49,26
	c4b	5,38	20		10,76	
	c4c	4,77	20		9,54	
	c4d	4,63	20		9,26	
	c4e	4,58	20		9,16	
c5	c5a	7,03	20	100	14,06	69,78
	c5b	6,95	20		13,90	
	c5c	6,95	20		13,90	
	c5d	7,03	20		14,06	
	c5e	6,93	20		13,86	
c6	c6a	6,80	112,50	150	76,50	102,71
	c6b	6,99	37,50		26,21	
c7	c7a	4,22	75	100	31,65	41,80
	c7b	4,06	25		10,15	
c8	c8a	0,10	50	100	0,50	1,05
	c8b	0,11	50		0,55	
c9	c9a	7,36	75	150	55,20	110,70
	c9b	7,40	75		55,50	
					<b>PUNTUACIÓN EMPRESA</b>	<b>490,12</b>

Tabla 12. Puntuación obtenida según el modelo EFQM

Siguiendo el procedimiento explicado y reflejado en la tabla anterior, la organización recibe una puntuación total de **490,12 puntos**.

En el gráfico de la derecha se muestran en un color más claro los valores obtenidos por la empresa hasta el día de hoy, éstos son los correspondientes a la puntuación de cada criterio. El trozo de barra más oscuro indica lo que debe mejorar la empresa en términos de puntuación EFQM para llegar a ser excelente. Así se puede observar a simple vista cuánto le falta a la organización para llegar a obtener esa excelencia deseada.



**Figura 17. Gráfico puntuación actual y mejora**

La autoevaluación que se ha realizado en la empresa y cuyos resultados se han mostrado anteriormente ha sido realizada mediante un cuestionario. Este cuestionario ha proporcionado resultados en base a percepciones en lugar de darlos en base a evidencias. Realmente las metodologías basadas en evidencias (formularios y elaboración de memorias EFQM) son más fiables, pero lo cierto es que las percepciones de los trabajadores dan mucha información sobre la situación de la empresa y, a pesar de tratarse de opiniones, tienen mucha importancia por ser éstas provenientes de las personas que hacen que la empresa siga adelante en su día a día. Dichas percepciones dan información acerca de si la empresa tiene problemas de implantación de un aspecto concreto y, otro caso que se puede dar, es que esté bien implantado pero haya algún problema de comunicación entre los componentes de la empresa que haga que ésta se vea afectada. Por tanto, esta forma de autoevaluación basada en percepciones puede servir de gran ayuda de cara a detectar la raíz de ciertos problemas en la organización.

#### **4.3.1.2. Resultados del nivel de Conocimiento por Criterios y Subcriterios**

En este apartado se van a mostrar los resultados que se han obtenido del cuestionario en cuanto al nivel de desconocimiento de los trabajadores de la empresa.

Sigue el mismo procedimiento que el apartado anterior. La tabla 13 refleja el nivel medio de desconocimiento correspondiente a cada criterio, además se muestra también el porcentaje medio total de desconocimiento. En las tablas siguientes se tienen los niveles medios de desconocimiento para cada subcriterio de un criterio en cuestión, así como el porcentaje medio de desconocimiento de dicho criterio. A continuación de las tablas se encuentran unos gráficos que reflejan dichos resultados.

Criterio	% medio de desconocimiento
C1	9,09
C2	29,54
C3	0,14
C4	18,18
C5	3,03
C6	32,54
C7	4,22
C8	36,90
C9	36,87
<b>Total EFQM</b>	<b>19,81</b>

Tabla 13. % medio de desconocimiento por criterios

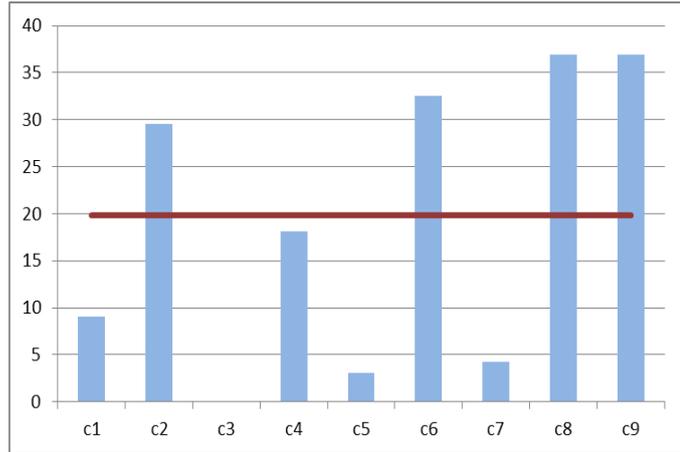


Figura 18. Representación % desconocimiento por criterios

CRITERIO 1	
Subcriterio	% medio de desconocimiento
C1a	0,00
C1b	0,00
C1c	6,06
C1d	0,00
C1e	39,39
<b>C1</b>	<b>9,09</b>

Tabla 14. % medio de desconocimiento criterio 1 y subcriterios

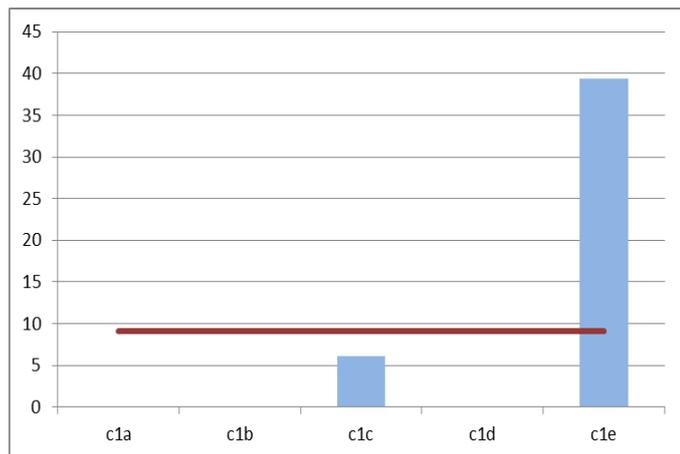


Figura 19. Representación % desconocimiento C1 y subcriterios

CRITERIO 2	
Subcriterio	% medio de desconocimiento
C2a	39,39
C2b	39,39
C2c	39,39
C2d	0,00
<b>C2</b>	<b>29,54</b>

Tabla 15. % medio desconocimiento criterio 2 y subcriterios

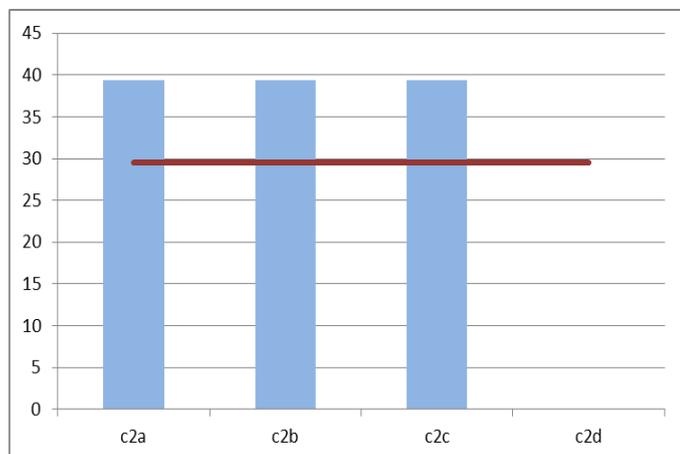


Figura 20. Representación % desconocimiento C2 y subcriterios

CRITERIO 3	
Subcriterio	% medio de desconocimiento
C3a	0,00
C3b	0,00
C3c	0,00
C3d	0,43
C3e	0,25
<b>C3</b>	<b>0,14</b>

Tabla 16. % medio desconocimiento criterio 3 y subcriterios

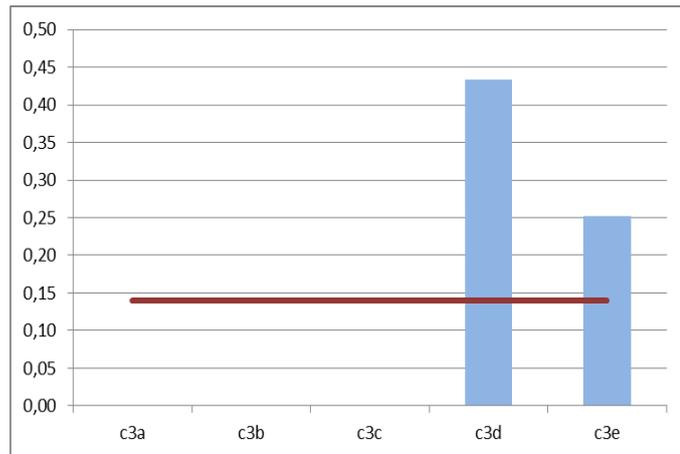


Figura 21. Representación % desconocimiento C3 y subcriterios

CRITERIO 4	
Subcriterio	% medio de desconocimiento
C4a	39,39
C4b	39,39
C4c	3,03
C4d	3,03
C4e	6,06
<b>C4</b>	<b>18,18</b>

Tabla 17. % medio desconocimiento criterio 4 y subcriterios

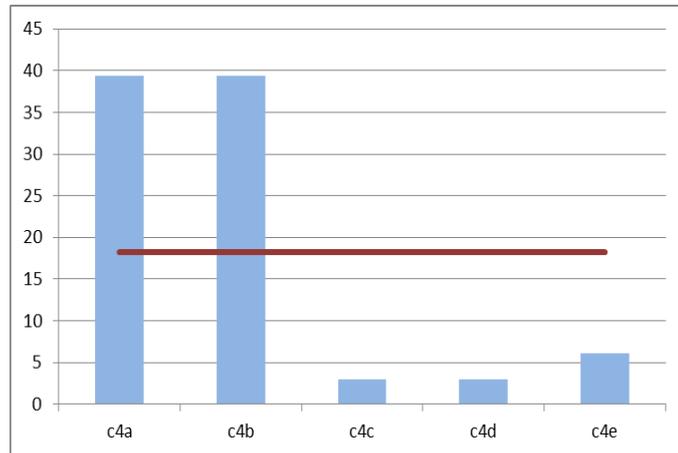


Figura 22. Representación % desconocimiento C4 y subcriterios

CRITERIO 5	
Subcriterio	% medio de desconocimiento
C5a	3,03
C5b	3,03
C5c	3,03
C5d	3,03
C5e	3,03
<b>C5</b>	<b>3,03</b>

Tabla 18. % medio desconocimiento criterio 5 y subcriterios

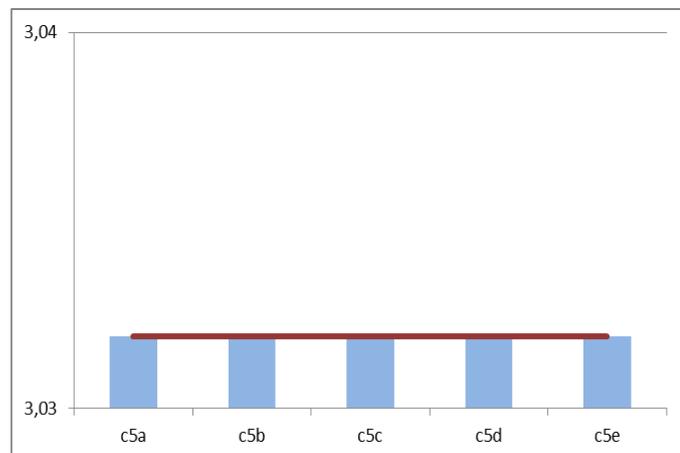


Figura 23. Representación % desconocimiento C5 y subcriterios

CRITERIO 6	
Subcriterio	% medio de desconocimiento
C6a	30,73
C6b	34,34
<b>C6</b>	<b>32,54</b>

Tabla 19. % medio desconocimiento criterio 6 y subcriterios

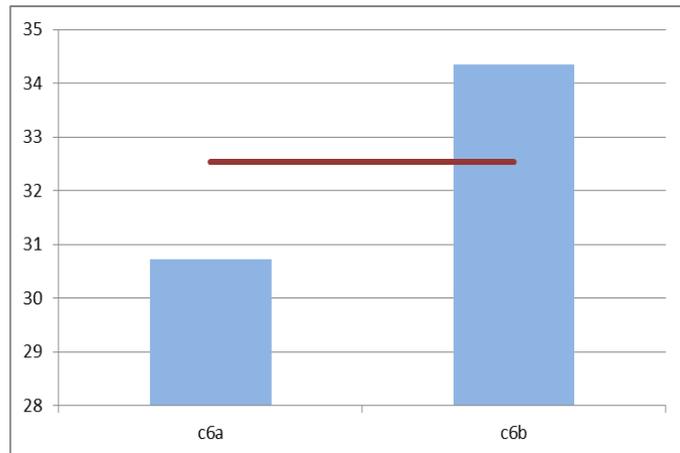


Figura 24. Representación % desconocimiento C6 y subcriterios

CRITERIO 7	
Subcriterio	% medio de desconocimiento
C7a	3,90
C7b	4,55
<b>C7</b>	<b>4,22</b>

Tabla 20. % medio de desconocimiento criterio 7 y subcriterios

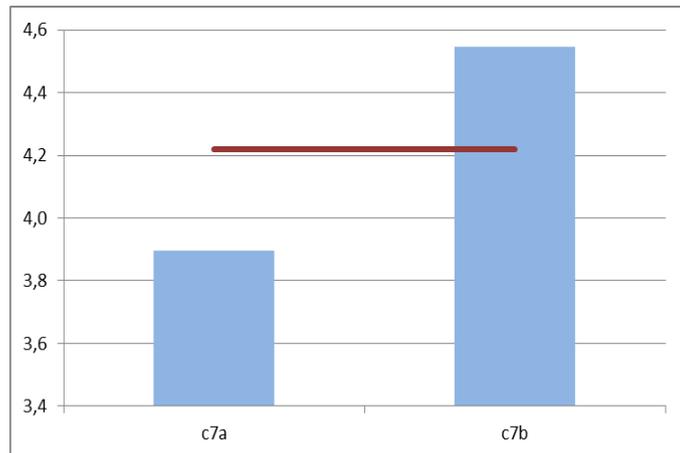


Figura 25. Representación % desconocimiento C7 y subcriterios

CRITERIO 8	
Subcriterio	% medio de desconocimiento
C8a	35,93
C8b	37,88
<b>C8</b>	<b>36,90</b>

Tabla 21. % medio de desconocimiento criterio 8 y subcriterios

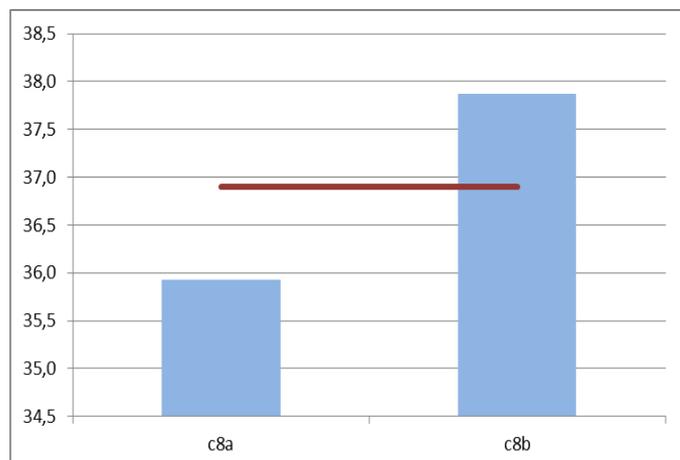


Figura 26. Representación % desconocimiento C8 y subcriterios

CRITERIO 9	
Subcriterio	% medio de desconocimiento
C9a	36,36
C9b	37,37
<b>C9</b>	<b>36,87</b>

Tabla 22. % medio de desconocimiento criterio 9 y subcriterios

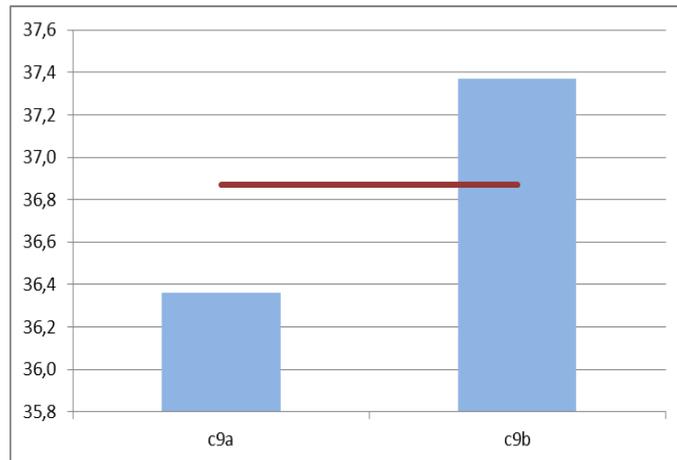


Figura 27. Representación % desconocimiento C9 y subcriterios

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

El siguiente paso consta de la identificación de los puntos fuertes y las áreas de mejora de la empresa. Por un lado, se analizarán los puntos fuertes y áreas de mejora por comparativa interna a través de los valores medios obtenidos y presentados en apartados anteriores. Por otro lado, se hará un estudio de dichos puntos fuertes y débiles en función de los niveles de conocimiento también presentados anteriormente.

##### 4.4.1 Identificación de Puntos Fuertes y Áreas de Mejora en función de las medias obtenidas. Comparativa Interna

En este apartado se van a identificar los puntos fuertes y áreas de mejora según las medias obtenidas de los resultados del cuestionario.

El procedimiento de identificación consiste en la comparación de las medias de los criterios con la media total del modelo. Por una parte, en caso de que la media del criterio sea menor que la total estaremos ante un área de mejora. Por otra parte, si la media del criterio es mayor que la total debe analizarse esa diferencia entre las medias, dado que si la media del criterio es considerablemente mayor que la total del modelo nos encontraremos con un punto fuerte de la organización, pero en los casos en que esa diferencia sea más escasa no se considerará ni como punto fuerte ni como débil. En situaciones como ésta en la que la media del criterio es ligeramente mayor que la total, el plan de mejora consistirá en centrarse primero en las áreas de mejora y, una vez resueltas, ya se procederá a mejorar este aspecto que no se trata de un punto fuerte como tal pero tampoco es una debilidad.

La tabla siguiente muestra el procedimiento recién descrito.

Criterio	Media	Media Total EFQM	Punto fuerte/ Área de mejora
<b>C1</b>	4,24	4,65	ÁREA DE MEJORA
<b>C2</b>	2,78	4,65	ÁREA DE MEJORA
<b>C3</b>	4,46	4,65	ÁREA DE MEJORA
<b>C4</b>	4,93	4,65	
<b>C5</b>	6,98	4,65	PUNTO FUERTE
<b>C6</b>	6,89	4,65	PUNTO FUERTE
<b>C7</b>	4,14	4,65	ÁREA DE MEJORA
<b>C8</b>	0,10	4,65	ÁREA DE MEJORA
<b>C9</b>	7,38	4,65	PUNTO FUERTE

**Tabla 23. Resultados obtenidos por comparativa interna**

Una vez realizado este análisis general de identificación, se han reconocido cinco áreas de mejora, tres puntos fuertes y un criterio cuya media no excede demasiado la total, por lo que no es considerado ni punto fuerte ni débil.

Los cinco puntos débiles corresponden a los criterios:

- C1. Liderazgo
- C2. Estrategia
- C3. Personas
- C7. Resultados en las Personas
- C8. Resultados en la Sociedad

Los tres puntos fuertes corresponden a los criterios:

- C5. Procesos, productos y servicios
- C6. Resultados en los Clientes
- C9. Resultados Clave

Tras este estudio global se van a examinar más a fondo los aspectos responsables de esta clasificación, tanto para las áreas de mejora como para los puntos débiles.

Con el fin de hallar los subcriterios que hacen débiles los criterios identificados se facilita a continuación una leyenda de colores indicando el significado de cada uno para las tablas que se mostrarán a continuación.

<b>Área de mejora (prioridad máxima)</b>	
<b>Área de mejora (prioridad media)</b>	
<b>Punto fuerte</b>	
<b>Punto medio</b>	

*Tabla 24. Leyenda de colores*

Área de mejora con prioridad máxima es para aquellos casos en los que la media del subcriterio es menor que la del criterio y, por supuesto, que la del modelo. Área de mejora con prioridad media es para los casos en los que la media del subcriterio es mayor que la del criterio pero menor que la total del modelo. Punto medio, como ya se ha comentado, es cuando la media del subcriterio es ligeramente superior a la del criterio y, por consiguiente, a la del modelo, pero al ser una diferencia tan pequeña no se considera como un punto fuerte. Y, punto fuerte es para aquellos casos en los cuales la media del subcriterio es mayor que la del criterio y que la del modelo.

El orden de intervención para mejorar el criterio sería atender primero los subcriterios con área de mejora (prioridad máxima), después los de área de mejora (prioridad media) y, por último, los que se encuentran en el punto medio.

En el caso de los criterios identificados como puntos fuertes, se considerarán todos sus subcriterios como puntos fuertes.

Este procedimiento de análisis es el que se va a seguir en lo que resta de apartado.

#### **4.4.1.1 Identificación de Áreas de Mejora en función de las medias obtenidas en el criterio 1:**

##### **Liderazgo**

Se ha identificado el criterio 1: Liderazgo como un punto débil de la organización. Este criterio trata, en un modo más general, de la implicación y compromiso de los líderes de la organización en la misma.

**CRITERIO 1: LIDERAZGO**

Subcriterio	Media	Media C1	Media Total EFQM	Punto fuerte/ Área de mejora
<b>C1a</b>	4,30	4,24	4,65	ÁREA DE MEJORA
<b>C1b</b>	4,82	4,24	4,65	ÁREA DE MEJORA
<b>C1c</b>	7,09	4,24	4,65	PUNTO FUERTE
<b>C1d</b>	2,36	4,24	4,65	ÁREA DE MEJORA
<b>C1e</b>	2,63	4,24	4,65	ÁREA DE MEJORA

**Tabla 25. Resultados comparativa interna criterio 1**

Al tratarse este criterio de un punto débil, se van analizar aquellos subcriterios identificados como área de mejora, ya que son éstos los responsables de que dicho criterio sea considerado como débil y, por tanto, serán estos aspectos los que se deberán mejorar para reforzar esta situación. Los subcriterios objeto de estudio son el C1d y el C1e, dado que sus medias son más bajas que la media del C1. En el caso de los subcriterios C1a y C1b también se han detectado como área de mejora a pesar de que su media es mayor que la del criterio, esto es debido a que su media es más baja que la del modelo y, por ello, debe considerarse como una debilidad. El análisis se centrará en los subcriterios cuya media es menor que la del criterio dejando en un segundo plano aquellos cuya media sea menor que la del modelo, siguiendo así el procedimiento descrito antes.

En relación al subcriterio C1d:

- Los directivos no están implicados en el reconocimiento de los logros de los individuos y equipos.
- No existen premios impulsados por los directivos a los individuos como reconocimiento de sus esfuerzos y logros. No se reconocen de antemano los criterios para la concesión de los reconocimientos.
- No se da publicidad a la concesión de los reconocimientos. No participan los directivos en los actos de concesión de los premios.

En cuanto al subcriterio C1e:

- No se estudian las causas internas y externas a la organización que pueden generar un cambio en la misma.

- No existen metodologías y procedimientos para la identificación de cambios en la organización ni para seleccionar los más adecuados.
- Los líderes no se involucran en el desarrollo de los proyectos que conllevan un cambio en la organización.
- Los líderes no garantizan la inversión y los recursos necesarios para desarrollar los proyectos de cambio.
- No se evalúan los riesgos que ocasionan los cambios planificados.
- La dirección no garantiza la implantación de los cambios.
- No existen indicadores que midan la eficacia de los cambios.
- No se revisa la eficacia de los cambios implantados en la organización.

#### 4.4.1.2 Identificación de Áreas de Mejora en función de las medias obtenidas en el criterio 2: Estrategia

El criterio 2 trata, entre otros asuntos, sobre si se gestiona de manera efectiva la información necesaria para la definición de la estrategia, si la organización cuenta con una estrategia a corto/medio/largo plazo, si los empleados conocen la estrategia de la empresa o si ésta se basa en los principios de la Gestión de la Calidad Total.

#### CRITERIO 2: ESTRATEGIA

Subcriterio	Media	Media C2	Media Total EFQM	Punto fuerte/ Área de mejora
C2a	2,63	2,78	4,65	ÁREA DE MEJORA
C2b	2,63	2,78	4,65	ÁREA DE MEJORA
C2c	2,17	2,78	4,65	ÁREA DE MEJORA
C2d	3,69	2,78	4,65	ÁREA DE MEJORA

Tabla 26. Resultados comparativa interna criterio 2

En este caso, los cuatro son debilidades, pero son tres los subcriterios débiles con mayor prioridad: C2a, C2b y C2c.

En relación al subcriterio C2a tenemos que:

- La organización no está recopilando, analizando y utilizando la siguiente información para la definición de los planes y estrategias: clientes, proveedores, partners, empleados, alianzas externas, benchmarking, etc.
- No se analizan las necesidades y expectativas de los distintos grupos de interés.
- Los flujos de información interna relevantes no están establecidos para la preparación de los planes y de la estrategia.
- No existe ningún mecanismo para revisar la idoneidad y efectividad de la información interna.
- No existen responsables de la recogida, análisis y evaluación de la información.

Por otro lado, el subcriterio C2b:

- La organización no está recopilando, analizando y utilizando información relacionada con materiales sociales, legales y del medio ambiente, indicadores de funcionamiento interno y puntos fuertes y débiles, indicadores económicos y demográficos, resultados de las actividades de aprendizaje, resultados y prácticas de organización externas consideradas como las mejores, resultados de los indicadores internos de rendimiento para la definición de los planes y estrategias.
- No existen criterios para la recogida de dicha información.
- No se revisa esta información ni se evalúa su idoneidad.
- No hay responsables de la recogida, análisis y evaluación de la información.

Por último, el subcriterio C2c:

- La estrategia de la organización no se alinea con la de sus partners.
- No se evalúa la efectividad del proceso de planificación.
- No están identificados los factores críticos de éxito.

#### **4.4.1.3 Identificación de Áreas de Mejora en función de las medias obtenidas en el criterio 3:**

##### **Personas**

Otro criterio considerado como una debilidad en la organización es el 3, relacionado con las Personas. Este criterio engloba todos los aspectos relacionados con las personas, tales como formación del personal, implicación y participación de los empleados, procesos de selección, etc. A continuación se muestra el subcriterio y sus aspectos más críticos que llevan a este criterio a ser un punto débil.

**CRITERIO 3: PERSONAS**

Subcriterio	Media	Media C3	Media Total EFQM	Punto fuerte/ Área de mejora
C3a	4,78	4,46	4,65	
C3b	4,77	4,46	4,65	
C3c	4,80	4,46	4,65	
C3d	4,81	4,46	4,65	
C3e	3,15	4,46	4,65	ÁREA DE MEJORA

*Tabla 27. Resultados comparativa interna criterio 3*

Este subcriterio es el C3e:

- No hay ningún sistema de remuneración variable.
- No existe un programa de reconocimiento para fomentar la participación y la toma de responsabilidades.
- No hay premios como forma de reconocimiento.
- Las bases para la concesión de premios no son conocidas por los empleados.

**4.4.1.4 Identificación de Áreas de Mejora en función de las medias obtenidas en el criterio 7:  
Resultados en las Personas**

El criterio 7: Resultados en las Personas, incide en el nivel de satisfacción del personal en su trabajo. Éste se ha detectado como área de mejora, el subcriterio más débil aquí es el C7b.

**CRITERIO 7: RESULTADOS EN LAS PERSONAS**

Subcriterio	Media	Media C7	Media Total EFQM	Punto fuerte/ Área de mejora
C7a	4,22	4,14	4,65	ÁREA DE MEJORA
C7b	4,06	4,14	4,65	ÁREA DE MEJORA

*Tabla 28. Resultados comparativa interna criterio 7*

En cuanto al subcriterio C7b:

- No se recogen ni comparan, de forma periódica y sistemática, los datos más relevantes correspondientes a los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de su personal y el personal de su competencia/sector.

#### 4.4.1.5 Identificación de Áreas de Mejora en función de las medias obtenidas en el criterio 8: Resultados en la Sociedad

Otro criterio que se ve afectado al ser considerado como área de mejora es el 8, que tiene que ver con los Resultados en la Sociedad. Éste engloba todos los aspectos externos que rodean a la empresa como por ejemplo el nivel de satisfacción de la sociedad en general con la misma. Dado que este criterio tiene una puntuación muy baja, se puede considerar el más crítico de todos los criterios.

**CRITERIO 8: RESULTADOS EN LA SOCIEDAD**

Subcriterio	Media	Media C8	Media Total EFQM	Punto fuerte/ Área de mejora
C8a	0,10	0,10	4,65	ÁREA DE MEJORA
C8b	0,11	0,10	4,65	ÁREA DE MEJORA

*Tabla 29. Resultados comparativa interna criterio 8*

Al tratarse de un criterio tan débil sus dos subcriterios son culpables de esta situación, ya que ambas medias son muy bajas.

Por un lado, el subcriterio C8a:

- No se identifica ni revisa de forma sistemática cuáles son aquellos aspectos más valorados por la sociedad en general y que inciden directamente en su nivel de satisfacción.
- No se obtiene información directa y periódica relativa a la percepción que tiene la sociedad en general respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción. Y, además, éstos no cumplen los objetivos marcados para cada período ni los superan frecuentemente.
- La tendencia de los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tiene la sociedad en general respecto a aquellos aspectos que inciden en su nivel de satisfacción no muestra una evolución positiva.
- No se recogen ni comparan, de forma periódica y sistemática, los datos más relevantes correspondientes a los niveles de percepción de la satisfacción de la sociedad en general con los resultados de su competencia/sector.

- La tendencia de los resultados de los indicadores relativos al nivel de satisfacción de la sociedad en general no muestran una correlación ni son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas.
- Los resultados de los indicadores relativos al nivel de satisfacción de la sociedad en general no abarcan los aspectos y áreas relevantes ni están adecuadamente segmentados.

Por otro lado, el subcriterio C8b:

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

#### **4.4.1.6 Identificación de Puntos Fuertes en función de las medias obtenidas en el criterio 5: Procesos, productos y servicios**

El criterio 5: Procesos, productos y servicios, ha sido identificado como un punto fuerte en la organización al poseer una media mayor que la media total del modelo. Este criterio trata principalmente sobre la gestión, mejora y rendimiento de los procesos entre otros, con el fin de ofrecer mejores productos y servicios. Los aspectos que hacen de éste una fortaleza se explican a continuación de la tabla.

**CRITERIO 5: PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS**

Subcriterio	Media	Media C5	Media Total EFQM	Punto fuerte/ Área de mejora
<b>C5a</b>	7,03	6,98	4,65	PUNTO FUERTE
<b>C5b</b>	6,95	6,98	4,65	PUNTO FUERTE
<b>C5c</b>	6,95	6,98	4,65	PUNTO FUERTE
<b>C5d</b>	7,03	6,98	4,65	PUNTO FUERTE
<b>C5e</b>	6,93	6,98	4,65	PUNTO FUERTE

*Tabla 30. Resultados comparativa interna criterio 5*

En relación al subcriterio C5a:

- Se han diseñado los procesos de la organización y, en especial, los procesos clave que contribuyen a la consecución de estrategia y planificación.
- Se emplean los mapas de procesos o técnicas similares para analizar y representar el esquema de procesos de la organización.
- Se establecen propietarios y equipos de mejora para cada proceso.
- Existe alguna persona o grupo responsable de identificar los procesos clave.
- Se han identificado los grupos de interés que se ven afectados por los procesos clave.
- Existen objetivos claros para cada una de las mediciones de rendimiento de los procesos clave.
- Se aplican sistemas normalizados de gestión de la calidad tales como sistemas de calidad (ISO 9000), sistemas de gestión medioambiental o sistemas de gestión de riesgos laborales.
- Se mide, revisa y mejora la efectividad del sistema de gestión de procesos.

En lo que refiere al subcriterio C5b:

- Se identifican y establecen prioridades para las oportunidades de mejora de procesos tanto continua como drástica.
- Se establecen objetivos de mejora para las mediciones de los procesos.
- Se consideran los resultados pasados a la hora de establecer los objetivos de futuro.

- Se recoge información procedente de empleados, proveedores y otras organizaciones externas y se emplea para establecer dichos objetivos.
- Los resultados de las mediciones de los procesos son revisados por la dirección de la organización.
- Se toman medidas cuando los resultados están por debajo de los objetivos previstos.
- Se emplean a los equipos de mejora para mejorar los procesos.
- Se concede autonomía a los empleados para que mejoren procesos.
- Se emplean técnicas tales como la reingeniería de procesos o la mejora continua de procesos.
- Se imparte información en herramientas estadísticas, diseño de experimentos, técnicas de trabajo en equipo, creatividad, resolución de problemas, etc., dirigida a estimular el talento creativo e innovador.
- Se emplea información y comparaciones con organizaciones externas para estimular los cambios.
- Existe un procedimiento definido para implantar cambios en los procesos.
- Se emplean las experiencias piloto.
- Se cuenta con los empleados afectados al diseñar los cambios.
- Se imparte formación a los empleados afectados antes de la implantación de cambios en la organización.
- Se realiza un seguimiento de los resultados del proceso modificado para asegurar el logro de los objetivos previstos.

Los aspectos que quedan reflejados en el subcriterio C5c son:

- Se utilizan estudios de mercado, encuestas a clientes y otros tipos de información para identificar las necesidades y expectativas actuales y futuras de los clientes.
- Se emplea el benchmarking con organizaciones similares.
- La definición y diseño de los servicios que ofrece la organización se basa en la creatividad y la innovación.
- Se documentan debidamente las características de los nuevos servicios.
- Se da formación al personal acerca de las características de los nuevos servicios antes de su puesta en funcionamiento.
- Se realizan encuestas a los clientes para evaluar su satisfacción con los nuevos servicios.

- Se revisa y se mejora la efectividad del proceso de desarrollo de nuevos servicios.

En cuanto al subcriterio C5d:

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

En relación al subcriterio C5e:

- Existe un programa formal de gestión de relaciones con los clientes.
- Existe un responsable definido para la mejora de la satisfacción de los clientes.
- La organización mantiene contactos frecuentes con los clientes para debatir sus necesidades, expectativas y preocupaciones.
- Se realizan encuestas de satisfacción a los clientes.
- La organización se preocupa por llevar a cabo el seguimiento de la prestación de servicios, así como el servicio de atención al cliente, para determinar los niveles de satisfacción. Además, se realiza de forma innovadora y creativa.
- La organización se implica activamente con los clientes para atender sus quejas y reclamaciones.
- Existen mecanismos para medir la efectividad de la atención y servicio al cliente.
- Se realizan actividades para aumentar los niveles de satisfacción de clientes.

#### **4.4.1.7 Identificación de Puntos Fuertes en función de las medias obtenidas en el criterio 6:**

##### **Resultados en los Clientes**

Los Resultados en los Clientes, correspondientes al criterio número 6, también ha resultado ser un área de la empresa considerada como un punto a su favor. Dichos resultados son aquellos relacionados con la satisfacción del cliente, y la atención que la empresa presta a sus consumidores.

**CRITERIO 6: RESULTADOS EN LOS CLIENTES**

Subcriterio	Media	Media C6	Media Total EFQM	Punto fuerte/ Área de mejora
<b>C6a</b>	6,80	6,89	4,65	PUNTO FUERTE
<b>C6b</b>	6,99	6,89	4,65	PUNTO FUERTE

*Tabla 31. Resultados comparativa interna criterio 6*

Los ítems relacionados con el subcriterio C6a son:

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

En relación al subcriterio C6b se tiene:

- Se han identificado los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de sus clientes.
- Los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de sus clientes cumplen con los objetivos de calidad marcados para cada período y frecuentemente los superan.
- La tendencia de los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de sus clientes muestra una evolución positiva.

- Se recogen y se comparan, de forma periódica y sistemática, los datos más relevantes correspondientes a los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de sus clientes de su competencia/sector.
- La tendencia de los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de sus clientes muestran una correlación y son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas.
- Los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de sus clientes abarcan los aspectos y áreas relevantes y están adecuadamente segmentados.

#### 4.4.1.8 Identificación de Puntos Fuertes en función de las medias obtenidas en el criterio 9: Resultados Clave

Otro punto fuerte detectado en este análisis es el criterio 9, relacionado con los Resultados Clave de la organización. Este punto habla de la gestión de los indicadores de dichos resultados que son, principalmente los económico-financieros y los no económicos. A continuación de la tabla se procede a la explicación de los aspectos que influyen en este criterio.

#### CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVE

Subcriterio	Media	Media C9	Media Total EFQM	Punto fuerte/ Área de mejora
C9a	7,36	7,38	4,65	PUNTO FUERTE
C9b	7,40	7,38	4,65	PUNTO FUERTE

*Tabla 32. Resultados comparativa interna criterio 9*

Por una parte, el subcriterio C9a indica que:

- La organización mide de forma periódica y sistemática sus resultados económico-financieros y no económicos.
- Los resultados relativos a los indicadores clave (económicos y no económicos), abarcan los aspectos y áreas relevantes y están adecuadamente segmentados.
- La tendencia de los resultados clave (económicos y no económicos) de la organización, muestra una evolución positiva.
- Los resultados de los indicadores clave (económicos y no económicos) de la organización, cumplen los objetivos marcados para cada período y frecuentemente los superan.

- Se recogen y comparan, de forma periódica y sistemática, los datos correspondientes a los resultados de los indicadores económicos y no económicos de su competencia/sector.
- Los resultados clave de la organización muestran una correlación y son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas.

Por otra parte, en el subcriterio C9b se tiene que:

- La organización mide de forma periódica y sistemática sus indicadores de los resultados clave (económico-financieros y no económicos).
- Los resultados relativos a los indicadores de los resultados clave (económico-financieros y no económicos) abarcan los aspectos y áreas relevantes y están adecuadamente segmentados.
- La tendencia de los indicadores de los resultados clave (económico-financieros y no económicos) de la organización muestra una evolución positiva.
- Los resultados de los indicadores de los resultados clave (económico-financieros y no económicos) de la organización, cumplen los objetivos marcados para cada período y frecuentemente los superan.
- Se recogen y se comparan, de forma periódica y sistemática, los datos correspondientes a los indicadores de los resultados clave (económico-financieros y no económicos) de su competencia/sector.
- Los resultados de los indicadores de los resultados clave (económico-financieros y no económicos) muestran una correlación y son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas.

#### **4.4.2 Identificación de Puntos Fuertes y Áreas de Mejora en función del Nivel de Conocimiento**

Se va a proceder a la identificación de los puntos fuertes y áreas de mejora según el nivel de conocimiento de los trabajadores de la empresa.

Para llevar a cabo dicha identificación se van a comparar los niveles medios de desconocimiento de cada criterio con el valor medio total del modelo. Cuando el porcentaje de desconocimiento sea mayor que el del total nos encontraremos ante un área que deberá ser mejorada. Ya que a mayores niveles de desconocimiento de un criterio concreto, menor conciencia de dicho criterio poseen los trabajadores de la organización. Un punto fuerte como tal sería aquel que el nivel de desconocimiento fuera nulo, esto indicaría que los integrantes de la organización comprenden los aspectos que el criterio pretende reflejar y, por lo tanto, son capaces de responder sin dificultades a todas las cuestiones incluidas en el criterio.

A continuación se va a analizar en la siguiente tabla, el procedimiento descrito.

<b>Criterio</b>	<b>% medio de desconocimiento</b>	<b>% desconocimiento medio total</b>	<b>Punto fuerte/ Área de mejora</b>
<b>C1</b>	9,09	19,81	
<b>C2</b>	29,54	19,81	ÁREA DE MEJORA
<b>C3</b>	0,14	19,81	
<b>C4</b>	18,18	19,81	
<b>C5</b>	3,03	19,81	
<b>C6</b>	32,54	19,81	ÁREA DE MEJORA
<b>C7</b>	4,22	19,81	
<b>C8</b>	36,90	19,81	ÁREA DE MEJORA
<b>C9</b>	36,87	19,81	ÁREA DE MEJORA

**Tabla 33. Resultados obtenidos según el nivel de conocimiento**

Con este análisis se observa a simple vista que la organización no cuenta con ningún criterio que pueda considerarse como punto fuerte, dado que para todos los criterios existe cierto nivel de desconocimiento.

Por otro lado, se tienen como puntos débiles los criterios siguientes:

- C2. Estrategia
- C6. Resultados en los Clientes
- C8. Resultados en la Sociedad
- C9. Resultados Clave

A continuación se focalizará más este análisis para cada criterio, en este caso, únicamente detectados como áreas de mejora.

El procedimiento para el análisis de cada subcriterio será el mismo que el que se ha utilizado en el apartado anterior, pero en este caso teniendo en cuenta el nivel de desconocimiento en lugar de las medias. Los colores de las celdas tienen el mismo significado que en el apartado anterior.

#### 4.4.2.1 Identificación de Áreas de Mejora en función del nivel de conocimiento en el criterio

##### 2: Estrategia

Se ha detectado el criterio 2: Estrategia como área de mejora en función del nivel de conocimiento de los encuestados. Los subcriterios que han provocado esta situación son el C2a, el C2b y el C2c, obteniendo en sus preguntas correspondientes trece abstenciones. Es decir, de las treinta y tres personas que han rellenado el cuestionario, trece no han sabido contestar las preguntas relacionadas con estos subcriterios.

#### CRITERIO 2: ESTRATEGIA

Subcriterio	% medio de desconocimiento	% desconocimiento medio total C2	% desconocimiento medio total	Punto fuerte/ Área de mejora
C2a	39,39	29,54	19,81	ÁREA DE MEJORA
C2b	39,39	29,54	19,81	ÁREA DE MEJORA
C2c	39,39	29,54	19,81	ÁREA DE MEJORA
C2d	0,00	29,54	19,81	PUNTO FUERTE

Tabla 34. Resultados nivel de conocimiento criterio 2

En relación al subcriterio C2a:

- Se desconoce si la organización está recopilando, analizando y utilizando la siguiente información para la definición de los planes y estrategias: clientes, proveedores, partners, empleados, alianzas externas, benchmarking, etc.
- Se desconoce si se analizan las necesidades y expectativas de los distintos grupos de interés en la organización.
- Se desconoce si están establecidos los flujos de información interna relevantes para la preparación de los planes y la estrategia.
- Se desconoce si existe algún mecanismo para revisar la idoneidad y efectividad de esta información.
- Se desconoce si hay responsables de la recogida, análisis y evaluación de la información.

En cuanto al subcriterio C2b:

- Se desconoce si la organización está recopilando, analizando y utilizando la siguiente información para la definición de los planes y estrategias: materiales sociales, legales y del medio ambiente, indicadores de funcionamiento interno y puntos fuertes y débiles, indicadores económicos y demográficos, resultados de las actividades de aprendizaje, resultados y prácticas de organización externas consideradas como las mejores, resultados de los indicadores de rendimiento.
- Se desconoce si existen criterios para la recogida de dicha información.
- Se desconoce si se revisa esta información y si se evalúa su idoneidad para así introducir otras fuentes distintas.
- Se desconoce si hay responsables de la recogida, análisis y evaluación de la información.

Con referencia al subcriterio C2c:

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

#### 4.4.2.2 Identificación de Áreas de Mejora en función del nivel de conocimiento en el criterio

##### 6: Resultados en los Clientes

Otro criterio identificado en este apartado como una debilidad es el 6: Resultados en los Clientes. Dentro de este criterio, el subcriterio más crítico es el C6b, debido a que su porcentaje de desconocimiento es mayor que el porcentaje de desconocimiento del criterio y que el porcentaje de desconocimiento medio total. Más concretamente, en torno a unas once personas del total de treinta y tres no han contestado las preguntas incluidas en dicho subcriterio.

El subcriterio C6a también se ha detectado como área de mejora, pero de menor prioridad que el C6b, debido a que su nivel de desconocimiento es menor que el del criterio (C6) pero mayor que el total.

#### CRITERIO 6: RESULTADOS EN LOS CLIENTES

Subcriterio	% medio de desconocimiento	% desconocimiento medio total C6	% desconocimiento medio total	Punto fuerte/ Área de mejora
C6a	30,73	32,54	19,81	ÁREA DE MEJORA
C6b	34,34	32,54	19,81	ÁREA DE MEJORA

Tabla 35. Resultados nivel de conocimiento criterio 6

Los aspectos relacionados con el subcriterio C6b son los que se muestran a continuación:

- Se desconoce si los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de sus clientes cumplen los objetivos de calidad marcados para cada período y si frecuentemente los superan.
- Se desconoce si la tendencia de los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de sus clientes muestra una evolución positiva.
- Se desconoce si los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de sus clientes abarcan los aspectos y áreas relevantes y si están adecuadamente segmentados.

#### 4.4.2.3 Identificación de Áreas de Mejora en función del nivel de conocimiento en el criterio 8: Resultados en la Sociedad

El criterio 8: Resultados en la Sociedad ha sido detectado también en este aspecto como un punto débil de la organización. El subcriterio C8b posee un nivel de desconocimiento mayor que el nivel medio total del C8, aproximadamente trece personas no han respondido a las cuestiones relacionadas con dicho subcriterio.

Una vez solventada esta debilidad, deberá procederse a mejorar el subcriterio C8a.

#### CRITERIO 8: RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

Subcriterio	% medio de desconocimiento	% desconocimiento medio total C8	% desconocimiento medio total	Punto fuerte/ Área de mejora
C8a	35,93	36,90	19,81	ÁREA DE MEJORA
C8b	37,88	36,90	19,81	ÁREA DE MEJORA

Tabla 36. Resultados nivel de conocimiento criterio 8

En cuanto a los ítems que afectan en mayor medida a este criterio, en concreto al subcriterio C8b:

- Se desconoce si se han identificado los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de la sociedad en general.
- Se desconoce si la tendencia de los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de la sociedad en general muestra una evolución positiva.
- Se desconoce si la tendencia de los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de la sociedad en general muestran una correlación y si son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas.

#### 4.4.2.4 Identificación de Áreas de Mejora en función del nivel de conocimiento en el criterio 9: Resultados Clave

En este apartado basado en el nivel de conocimiento, el criterio 9: Resultados Clave ha pasado a convertirse en un área de mejora. El principal culpable de esta situación es el subcriterio C9b, alrededor de trece personas de las treinta y tres encuestadas no han sabido contestar las preguntas relacionadas con este subcriterio.

#### CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVE

Subcriterio	% medio de desconocimiento	% desconocimiento medio total C9	% desconocimiento medio total	Punto fuerte/ Área de mejora
C9a	36,36	36,87	19,81	ÁREA DE MEJORA
C9b	37,37	36,87	19,81	ÁREA DE MEJORA

Tabla 37. Resultados nivel de conocimiento criterio 9

En relación al subcriterio C9b se tiene que:

- Se desconoce si la organización mide, de forma periódica y sistemática sus indicadores de los resultados clave (económico-financieros y no económicos).
- Se desconoce si los resultados de los indicadores de los resultados clave (económico-financieros y no económicos) de la organización cumplen los objetivos marcados para cada período y frecuentemente los superan.
- Se desconoce si los resultados indicadores de los resultados clave (económico-financieros y no económicos) muestran una correlación y son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas.

#### 4.4.3 Resultados obtenidos. Áreas de mejora

Con el objetivo de hacer más fácil el reconocimiento de las áreas de mejora de la organización se muestra, a continuación, unas tablas resumen de lo obtenido en este apartado tras el análisis, tanto en función de las medias como en función del nivel de conocimiento, y para todos los criterios del modelo.

CRITERIO	SUBCRITERIO	COMPARATIVA INTERNA	NIVEL DE CONOCIMIENTO
<b>CRITERIO 1. LIDERAZGO</b>	<b>C1a</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se han identificado áreas de mejora.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se han identificado áreas de mejora.</li> </ul>
	<b>C1b</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se han identificado áreas de mejora.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se han identificado áreas de mejora.</li> </ul>
	<b>C1c</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se han identificado áreas de mejora.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se han identificado áreas de mejora.</li> </ul>
	<b>C1d</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los directivos no están implicados en el reconocimiento de los logros de los individuos y equipos.</li> <li>No existen premios impulsados por los directivos a los individuos como reconocimiento de sus esfuerzos y logros. No se reconocen de antemano los criterios para la concesión de los reconocimientos.</li> <li>No se da publicidad a la concesión de los reconocimientos. No participan los directivos en los actos de concesión de los premios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se han identificado áreas de mejora.</li> </ul>
	<b>C1e</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se estudian las causas internas y externas a la organización que pueden generar un cambio en la misma.</li> <li>No existen metodologías y procedimientos para la identificación de cambios en la organización ni para seleccionar los más adecuados.</li> <li>Los líderes no se involucran en el desarrollo de los proyectos que conllevan un cambio en la organización.</li> <li>Los líderes no garantizan la inversión y los recursos necesarios para desarrollar los proyectos de cambio.</li> <li>No se evalúan los riesgos que ocasionan los cambios planificados.</li> <li>La dirección no garantiza la implantación de los cambios.</li> <li>No existen indicadores que midan la eficacia de los cambios.</li> <li>No se revisa la eficacia de los cambios implantados en la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se han identificado áreas de mejora.</li> </ul>

Tabla 38. Áreas de mejora criterio 1

CRITERIO	SUBCRITERIO	COMPARATIVA INTERNA	NIVEL DE CONOCIMIENTO
CRITERIO 2. ESTRATEGIA	C2a	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La organización no está recopilando, analizando y utilizando la siguiente información para la definición de los planes y estrategias: clientes, proveedores, partners, empleados, alianzas externas, benchmarking, etc.</li> <li>▪ No se analizan las necesidades y expectativas de los distintos grupos de interés.</li> <li>▪ Los flujos de información interna relevantes no están establecidos para la preparación de los planes y de la estrategia.</li> <li>▪ No existe ningún mecanismo para revisar la idoneidad y efectividad de la información interna.</li> <li>▪ No existen responsables de la recogida, análisis y evaluación de la información.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se desconoce si la organización está recopilando, analizando y utilizando la siguiente información para la definición de los planes y estrategias: clientes, proveedores, partners, empleados, alianzas externas, benchmarking, etc.</li> <li>▪ Se desconoce si se analizan las necesidades y expectativas de los distintos grupos de interés en la organización.</li> <li>▪ Se desconoce si están establecidos los flujos de información interna relevantes para la preparación de los planes y la estrategia.</li> <li>▪ Se desconoce si existe algún mecanismo para revisar la idoneidad y efectividad de esta información.</li> <li>▪ Se desconoce si hay responsables de la recogida, análisis y evaluación de la información.</li> </ul>
	C2b	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La organización no está recopilando, analizando y utilizando información relacionada con materiales sociales, legales y del medio ambiente, indicadores de funcionamiento interno y puntos fuertes y débiles, indicadores económicos y demográficos, resultados de las actividades de aprendizaje, resultados y prácticas de organización externas consideradas como las mejores, resultados de los indicadores internos de rendimiento para la definición de los planes y estrategias.</li> <li>▪ No existen criterios para la recogida de dicha información.</li> <li>▪ No se revisa esta información ni se evalúa su idoneidad.</li> <li>▪ No hay responsables de la recogida, análisis y evaluación de la información.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se desconoce si la organización está recopilando, analizando y utilizando la siguiente información para la definición de los planes y estrategias: materiales sociales, legales y del medio ambiente, indicadores de funcionamiento interno y puntos fuertes y débiles, indicadores económicos y demográficos, resultados de las actividades de aprendizaje, resultados y prácticas de organización externas consideradas como las mejores, resultados de los indicadores de rendimiento.</li> <li>▪ Se desconoce si existen criterios para la recogida de dicha información.</li> <li>▪ Se desconoce si se revisa esta información y si se evalúa su idoneidad para así introducir otras fuentes distintas.</li> <li>▪ Se desconoce si hay responsables de la recogida, análisis y evaluación de la información.</li> </ul>

	C2c	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La estrategia de la organización no se alinea con la de sus partners.</li> <li>▪ No se evalúa la efectividad del proceso de planificación.</li> <li>▪ No están identificados los factores críticos de éxito.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se desconoce si se formula una estrategia de la organización a largo plazo.</li> <li>▪ Se desconoce si existe una planificación a corto/medio plazo basada en la estrategia.</li> <li>▪ Se desconoce si está establecido un plan de desarrollo de la estrategia a partir de información relevante.</li> <li>▪ Se desconoce si es consecuente la estrategia con los valores, misión y visión de la organización.</li> <li>▪ Se desconoce si se alinea la estrategia de la organización con la de sus partners.</li> <li>▪ Se desconoce si las estrategias definidas reflejan los principios de la Gestión de Calidad Total.</li> <li>▪ Se desconoce si existen reuniones periódicas de seguimiento de resultados de las estrategias frente a objetivos planificados.</li> <li>▪ Se desconoce si se toman planes de acción cuando no se alcanzan los objetivos.</li> <li>▪ Se desconoce si se cuestiona la idoneidad de los planes cuando éstos no permiten alcanzar los objetivos previstos.</li> <li>▪ Se desconoce si se modifican los planes cuando cambian las condiciones externas (legislación, entorno económico etc.).</li> <li>▪ Se desconoce si se evalúa la efectividad del proceso de planificación.</li> <li>▪ Se desconoce si están identificados los factores críticos de éxito.</li> <li>▪ Se desconoce si se revisa y actualiza periódicamente la estrategia a largo plazo.</li> </ul>
	C2d	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No se han identificado áreas de mejora.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No se han identificado áreas de mejora.</li> </ul>

Tabla 39. Áreas de mejora criterio 2

CRITERIO	SUBCRITERIO	COMPARATIVA INTERNA	NIVEL DE CONOCIMIENTO
<b>CRITERIO 3. PERSONAS</b>	<b>C3a</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se han identificado áreas de mejora.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se han identificado áreas de mejora.</li> </ul>
	<b>C3b</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se han identificado áreas de mejora.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se han identificado áreas de mejora.</li> </ul>
	<b>C3c</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se han identificado áreas de mejora.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se han identificado áreas de mejora.</li> </ul>
	<b>C3d</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se han identificado áreas de mejora.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se han identificado áreas de mejora.</li> </ul>
	<b>C3e</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No hay ningún sistema de remuneración variable.</li> <li>No existe un programa de reconocimiento para fomentar la participación y la toma de responsabilidades.</li> <li>No hay premios como forma de reconocimiento.</li> <li>Las bases para la concesión de premios no son conocidas por los empleados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se han identificado áreas de mejora.</li> </ul>

*Tabla 40. Áreas de mejora criterio 3*

CRITERIO	SUBCRITERIO	COMPARATIVA INTERNA	NIVEL DE CONOCIMIENTO
<b>CRITERIO 4. ALIANZAS Y RECURSOS</b>	<b>C4a</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se han identificado áreas de mejora.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se han identificado áreas de mejora.</li> </ul>
	<b>C4b</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se han identificado áreas de mejora.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se han identificado áreas de mejora.</li> </ul>
	<b>C4c</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se han identificado áreas de mejora.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se han identificado áreas de mejora.</li> </ul>
	<b>C4d</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se han identificado áreas de mejora.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se han identificado áreas de mejora.</li> </ul>
	<b>C4e</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se han identificado áreas de mejora.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se han identificado áreas de mejora.</li> </ul>

*Tabla 41. Áreas de mejora criterio 4*

CRITERIO	SUBCRITERIO	COMPARATIVA INTERNA	NIVEL DE CONOCIMIENTO
<b>CRITERIO 5. PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS</b>	<b>C5a</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se han identificado áreas de mejora.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se han identificado áreas de mejora.</li> </ul>
	<b>C5b</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se han identificado áreas de mejora.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se han identificado áreas de mejora.</li> </ul>
	<b>C5c</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se han identificado áreas de mejora.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se han identificado áreas de mejora.</li> </ul>
	<b>C5d</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se han identificado áreas de mejora.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se han identificado áreas de mejora.</li> </ul>
	<b>C5e</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se han identificado áreas de mejora.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se han identificado áreas de mejora.</li> </ul>

*Tabla 42. Áreas de mejora criterio 5*

CRITERIO	SUBCRITERIO	COMPARATIVA INTERNA	NIVEL DE CONOCIMIENTO
<b>CRITERIO 6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES</b>	<b>C6a</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se han identificado áreas de mejora.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se han identificado áreas de mejora.</li> </ul>
	<b>C6b</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se han identificado áreas de mejora.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se desconoce si los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de sus clientes cumplen los objetivos de calidad marcados para cada período y si frecuentemente los superan.</li> <li>Se desconoce si la tendencia de los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de sus clientes muestra una evolución positiva.</li> <li>Se desconoce si los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de sus clientes abarcan los aspectos y áreas relevantes y si están adecuadamente segmentados.</li> </ul>

*Tabla 43. Áreas de mejora criterio 6*

CRITERIO	SUBCRITERIO	COMPARATIVA INTERNA	NIVEL DE CONOCIMIENTO
CRITERIO 7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS	C7a	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se han identificado áreas de mejora.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se han identificado áreas de mejora.</li> </ul>
	C7b	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se recogen ni comparan, de forma periódica y sistemática, los datos más relevantes correspondientes a los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de su personal y el personal de su competencia/sector.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se han identificado áreas de mejora.</li> </ul>

Tabla 44. Áreas de mejora criterio 7

CRITERIO	SUBCRITERIO	COMPARATIVA INTERNA	NIVEL DE CONOCIMIENTO
CRITERIO 8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD	C8a	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se identifica ni revisa de forma sistemática cuáles son aquellos aspectos más valorados por la sociedad en general y que inciden directamente en su nivel de satisfacción.</li> <li>No se obtiene información directa y periódica relativa a la percepción que tiene la sociedad en general respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción. Y, además, éstos no cumplen los objetivos marcados para cada período ni los superan frecuentemente.</li> <li>La tendencia de los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tiene la sociedad en general respecto a aquellos aspectos que inciden en su nivel de satisfacción no muestra una evolución positiva.</li> <li>No se recogen ni comparan, de forma periódica y sistemática, los datos más relevantes correspondientes a los niveles de percepción de la satisfacción de la sociedad en general con los resultados de su competencia/sector.</li> <li>La tendencia de los resultados de los indicadores relativos al nivel de satisfacción de la sociedad en general no muestran una correlación ni son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas.</li> <li>Los resultados de los indicadores relativos al nivel de satisfacción de la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se han identificado áreas de mejora.</li> </ul>

		sociedad en general no abarcan los aspectos y áreas relevantes ni están adecuadamente segmentados.	
	<b>C8b</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No se han identificado los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de la sociedad en general.</li> <li>▪ Los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de la sociedad en general no cumplen los objetivos de calidad marcados para cada período ni los superan frecuentemente.</li> <li>▪ La tendencia de los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de la sociedad en general no muestra una evolución positiva.</li> <li>▪ No se recogen ni comparan, de forma periódica y sistemática, los datos más relevantes correspondientes a los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de la sociedad en general y los resultados de su competencia/sector.</li> <li>▪ La tendencia de los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de la sociedad en general no muestran una correlación ni son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas.</li> <li>▪ Los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de la sociedad en general no abarcan los aspectos y áreas relevantes ni están adecuadamente segmentados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se desconoce si se han identificado los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de la sociedad en general.</li> <li>▪ Se desconoce si la tendencia de los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de la sociedad en general muestra una evolución positiva.</li> <li>▪ Se desconoce si la tendencia de los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de la sociedad en general muestran una correlación y si son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas.</li> </ul>

**Tabla 45. Áreas de mejora criterio 8**

CRITERIO	SUBCRITERIO	COMPARATIVA INTERNA	NIVEL DE CONOCIMIENTO
CRITERIO 9. RESULTADOS CLAVE	C9a	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se han identificado áreas de mejora.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se han identificado áreas de mejora.</li> </ul>
	C9b	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se han identificado áreas de mejora.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se desconoce si la organización mide, de forma periódica y sistemática sus indicadores de los resultados clave (económico-financieros y no económicos).</li> <li>Se desconoce si los resultados de los indicadores de los resultados clave (económico-financieros y no económicos) de la organización cumplen los objetivos marcados para cada período y frecuentemente los superan.</li> <li>Se desconoce si los resultados indicadores de los resultados clave (económico-financieros y no económicos) muestran una correlación y son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas.</li> </ul>

Tabla 46. Áreas de mejora criterio 9

#### **4.4.4. Aplicación de metodologías de inferencia estadística para el estudio de áreas de mejora**

En este apartado se ha escogido el criterio número dos (estrategia) para la realización del análisis inferencial mediante la técnica estadística del Análisis de la Varianza (ANOVA), debido a que es, después del criterio ocho, el más crítico de los nueve.

Mediante esta herramienta estadística se pretende identificar si existe alguna relación entre el tiempo que lleva un trabajador en la empresa y el puesto que ocupa con su valoración de la empresa a través del cuestionario utilizado.

El Análisis de la Varianza (ANOVA) es una herramienta estadística que permite contrastar la hipótesis nula de que las medias de distintas poblaciones coinciden. En nuestro caso se quiere contrastar la hipótesis nula de que las medias de cada pregunta estudiada coinciden para cada uno de los niveles de la variable tiempo en la empresa y la variable puesto de trabajo. También permite estudiar si existe algún tipo de correlación entre estas dos variables.

Se ha realizado el análisis solamente para aquellas áreas de mejora identificadas por comparativa interna. El criterio ocho es, sin duda, el más débil de todos, pero se considera que no es necesario realizar el análisis para este criterio ya que es demasiado débil, su media es demasiado baja, siendo ésta de 0,10 puntos. Esto quiere decir que todos han puntuado muy bajo los aspectos que se recogen en el C8, así que no tiene mucho sentido hacer éste análisis porque lo que se debe hacer con este criterio es mejorar en todo lo que engloba, de alguna forma, empezar de cero.

Como ya se ha comentado en apartados anteriores, el criterio dos está el relacionado con la estrategia, en líneas generales, trata sobre si la empresa posee una estrategia clara y conocida por todos los componentes de la organización. Al tratarse de un punto débil, está claro que la empresa no tiene una estrategia o ésta no es clara.

Se va a comenzar por el subcriterio C2a que engloba los aspectos relacionados con la recogida y gestión de la información relacionada con los grupos de interés, clientes y proveedores, entre otros, necesaria para la definición de la estrategia. Los ítems que componen este subcriterio son:

**C2a1)** ¿La organización está recopilando, analizando y utilizando la siguiente información para la definición de los planes y estrategias: clientes, proveedores, partners, empleados, alianzas externas, benchmarking, etc.?

**C2a2)** ¿Se analizan las necesidades y expectativas de los distintos grupos de interés en la organización?

**C2a3)** ¿Están establecidos los flujos de información interna relevantes para la preparación de los planes y la estrategia?

**C2a4)** ¿Existe algún mecanismo para revisar la idoneidad y efectividad de esta información?

**C2a5)** ¿Hay responsables de la recogida, análisis y evaluación de la información?

A continuación se presentan los resultados del análisis ANOVA sintetizados en una tabla, en la que se muestran para cada una de los ítems del subcriterio C2a, el nivel de significación para la variable independiente “puesto”, la variable independiente “tiempo” y el nivel de significación para la interacción entre ambas variables. Según el análisis ANOVA, aquellas variables en las que encontremos un nivel de significación menor del 5% debemos rechazar la hipótesis nula de independencia. Este análisis de las tablas del ANOVA se ha realizado de igual manera para todos los subcriterios estudiados.

En esta primera tabla se observa que tan sólo la variable “puesto” tiene un nivel de significación menor del 5%, y por tanto debemos analizar la realización de dependencia de esta variable con todos los ítems del subcriterio C2a.

Variable dependiente	Modelo corregido	Intersección	Nivel Significación Puesto	Nivel Significación Tiempo	Nivel Significación Puesto * Tiempo
C2a1	0,000	0,000	0,000	0,600	0,829
C2a2	0,000	0,000	0,000	0,600	0,829
C2a3	0,000	0,000	0,000	0,600	0,829
C2a4	0,000	0,000	0,000	0,600	0,829
C2a5	0,000	0,000	0,000	0,600	0,829

**Tabla 47. ANOVA subcriterio C2a**

En la siguiente tabla de comparación múltiple se comparan los datos obtenidos de un puesto respecto del resto. Así se ve que la diferencia de medias es significativas en las relaciones entre los puestos: 1-4, 1-5, 2-4, 2-5, 3-4, 3-5, 4-1, 4-2, 4-3, 5-1, 5-2 y 5-3. Esto viene a decir que, generalmente, existe significación en puestos que se encuentran alejados en cuanto al nivel jerárquico y no la hay en aquellos más cercanos. Normalmente, los puestos más altos conocen mejor los aspectos incluidos aquí y conforme se pasa a puestos menores este conocimiento disminuye haciendo que haya mayor diferencia entre los puestos 1-4 o 1-5 que entre 1-2 o 1-3, por ejemplo.

Comparaciones múltiples						
DMS						
(I)	(J)	Diferencia entre medias (I-J)	Error típ.	Significación	Intervalo de confianza al 95%.	
Puesto	Puesto				Límite inferior	Límite superior
1	2	,0000	,11411	1,000	-,2355	,2355
	3	-,1250	,11411	,284	-,3605	,1105
	4	2,0000*	,12500	,000	1,7420	2,2580
	5	2,0000*	,11411	,000	1,7645	2,2355
2	1	,0000	,11411	1,000	-,2355	,2355
	3	-,1250	,09317	,192	-,3173	,0673
	4	2,0000*	,10623	,000	1,7808	2,2192
	5	2,0000*	,09317	,000	1,8077	2,1923
3	1	,1250	,11411	,284	-,1105	,3605
	2	,1250	,09317	,192	-,0673	,3173
	4	2,1250*	,10623	,000	1,9058	2,3442
	5	2,1250*	,09317	,000	1,9327	2,3173
4	1	-2,0000*	,12500	,000	-2,2580	-1,7420
	2	-2,0000*	,10623	,000	-2,2192	-1,7808
	3	-2,1250*	,10623	,000	-2,3442	-1,9058
	5	,0000	,10623	1,000	-,2192	,2192
5	1	-2,0000*	,11411	,000	-2,2355	-1,7645
	2	-2,0000*	,09317	,000	-2,1923	-1,8077
	3	-2,1250*	,09317	,000	-2,3173	-1,9327
	4	,0000	,10623	1,000	-,2192	,2192

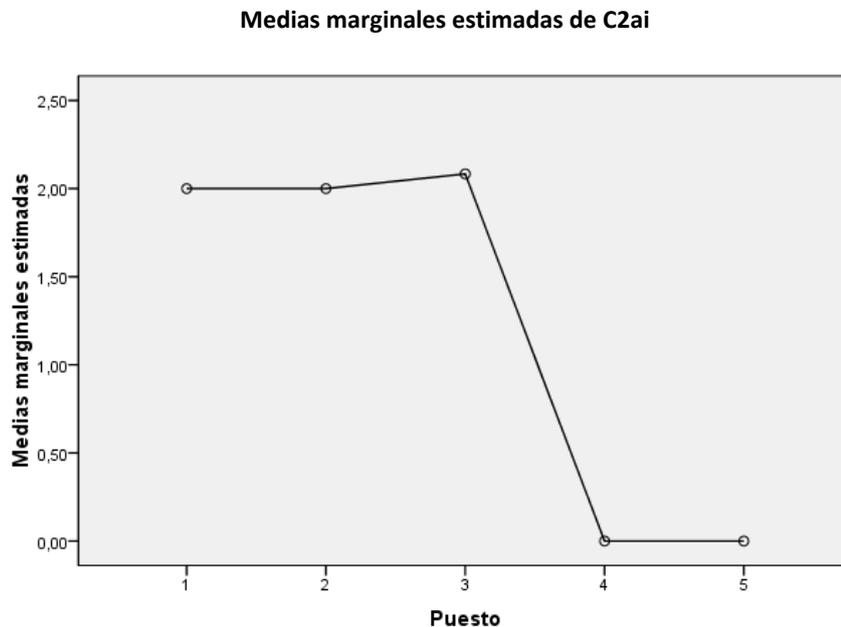
Basadas en las medias observadas. El término de error es la media cuadrática (Error) = ,035.

\*. La diferencia de medias es significativa al nivel 0,05.

**Tabla 48. Comparaciones múltiples subcriterio C2a**

Se muestra a continuación el gráfico de los valores medios según el puesto que se ha mencionado antes. En él se observa que la puntuación máxima de este subcriterio alcanza poco más de los dos puntos, lo que ya demuestra que es un punto débil. Se puede ver cómo la media varía poco entre los puestos 1, 2 y 3, y sufre una caída considerable en los puestos 4 y 5, que prácticamente desconocen los aspectos del subcriterio C2a. A pesar de que en ningún caso la media es muy alta, se deduce que hay un problema de comunicación entre los componentes de la empresa distintos niveles, la dirección (5), jefes de estudio y etapas (4) y profesores (3)

dominan algo más estos aspectos pero no lo comunican bien a los administrativos (2) y al personal de servicios (1), y por ello se da esa bajada de la media entre los puestos 3 y 4.



*Figura 28. Gráfico medias marginales estimadas subcriterio C2a*

Por otro lado se va a estudiar el subcriterio C2b, que recoge los aspectos relacionados con la recogida y gestión de la información relacionada con materias sociales, legales y medio ambientales, resultados de diversas actividades e indicadores, entre otros, necesaria para la definición de la estrategia. Más específicamente, sus componentes son:

**C2b1)** ¿Está la organización recopilando, analizando y utilizando la siguiente información para la definición de los planes y estrategias: materiales sociales, legales y del medio ambiente, indicadores de funcionamiento interno y puntos fuertes y débiles, indicadores económicos y demográficos, resultados de las actividades de aprendizaje, resultados y prácticas de organización externas consideradas como las mejores, resultados de los indicadores internos de rendimiento?

**C2b2)** ¿Existen criterios para la recogida de dicha información?

**C2b3)** ¿Se revisa esta información y se evalúa su idoneidad para así introducir otras fuentes distintas?

**C2b4)** ¿Hay responsables de la recogida, análisis y evaluación de la información?

En la tabla ANOVA para este subcriterio se observa, una vez más, que únicamente resulta significativo para dicho subcriterio el puesto.

Variable dependiente	Modelo corregido	Intersección	Nivel Significación Puesto	Nivel Significación Tiempo	Nivel significación Puesto * Tiempo
C2b1	0,000	0,000	0,000	0,600	0,829
C2b2	0,000	0,000	0,000	0,600	0,829
C2b3	0,000	0,000	0,000	0,600	0,829
C2b4	0,000	0,000	0,000	0,600	0,829

**Tabla 49. ANOVA subcriterio C2b**

Comparaciones múltiples						
DMS						
(I)	(J)	Diferencia entre medias (I-J)	Error típ.	Significación	Intervalo de confianza al 95%.	
Puesto	Puesto				Límite inferior	Límite superior
1	2	,0000	,11411	1,000	-,2355	,2355
	3	-,1250	,11411	,284	-,3605	,1105
	4	2,0000*	,12500	,000	1,7420	2,2580
	5	2,0000*	,11411	,000	1,7645	2,2355
2	1	,0000	,11411	1,000	-,2355	,2355
	3	-,1250	,09317	,192	-,3173	,0673
	4	2,0000*	,10623	,000	1,7808	2,2192
	5	2,0000*	,09317	,000	1,8077	2,1923
3	1	,1250	,11411	,284	-,1105	,3605
	2	,1250	,09317	,192	-,0673	,3173
	4	2,1250*	,10623	,000	1,9058	2,3442
	5	2,1250*	,09317	,000	1,9327	2,3173
4	1	-2,0000*	,12500	,000	-2,2580	-1,7420
	2	-2,0000*	,10623	,000	-2,2192	-1,7808
	3	-2,1250*	,10623	,000	-2,3442	-1,9058
	5	,0000	,10623	1,000	-,2192	,2192
5	1	-2,0000*	,11411	,000	-2,2355	-1,7645
	2	-2,0000*	,09317	,000	-2,1923	-1,8077
	3	-2,1250*	,09317	,000	-2,3173	-1,9327
	4	,0000	,10623	1,000	-,2192	,2192

Basadas en las medias observadas. El término de error es la media cuadrática (Error) = ,035.

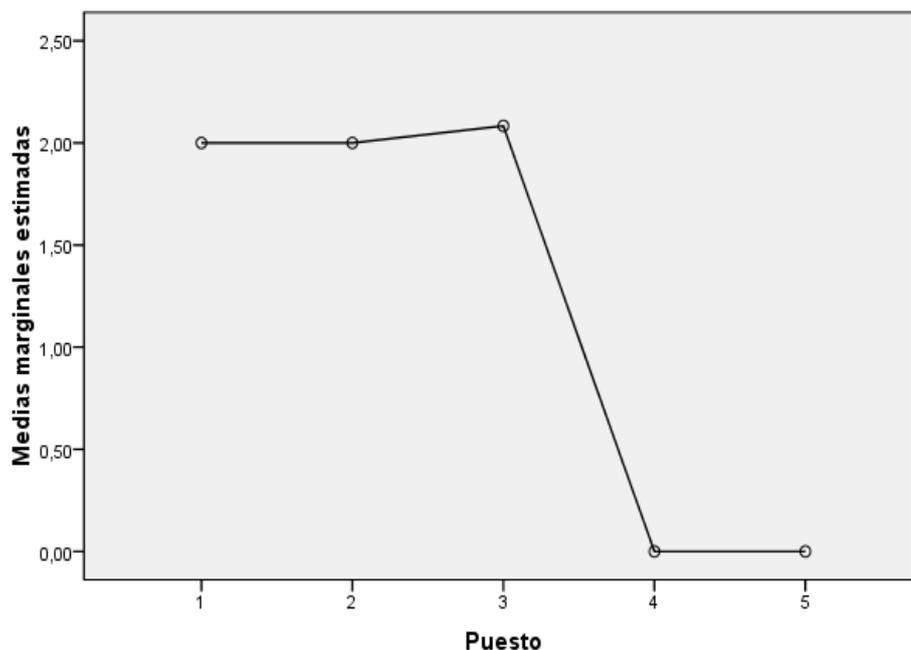
\*. La diferencia de medias es significativa al nivel 0,05.

**Tabla 50. Comparaciones múltiples subcriterio C2b**

En la tabla anterior de comparación múltiple ocurre exactamente lo mismo que con el subcriterio C2a, la significación entre puestos es la misma que antes, cuanto mayor es la diferencia del nivel en cuanto al puesto, mayor es la significación.

A continuación se refleja en el gráfico los valores de las medias obtenidas en función del puesto. Al obtenerse valores idénticos para los subcriterios C2a y C2b, por consiguiente, el gráfico también lo es y sus conclusiones son las mismas para ambos subcriterios.

Medias marginales estimadas de C2bi



**Figura 29. Gráfico medias marginales estimadas subcriterio C2b**

Ahora se va a proceder al análisis del subcriterio C2c, éste abarca aquellos aspectos relacionados con la planificación a corto/medio/largo plazo, las modificaciones pertinentes de dicho plan y si la estrategia es coherente teniendo en cuenta la misión, visión y valores. Las trece preguntas que conforman este subcriterio son:

- **C2c1)** ¿Se formula una estrategia de la organización a largo plazo?
- **C2c2)** ¿Existe una planificación a corto/medio plazo basada en la estrategia?
- **C2c3)** ¿Está establecido un plan de desarrollo de la estrategia a partir de información relevante?
- **C2c4)** ¿Es consecuente la estrategia con los valores, misión y visión de la organización?
- **C2c5)** ¿Se alinea la estrategia de la organización con la de sus partners?

- **C2c6)** ¿Las estrategias definidas, reflejan los principios de la Gestión de Calidad Total?
- **C2c7)** ¿Existen reuniones periódicas de seguimiento de resultados de las estrategias frente a objetivos planificados?
- **C2c8)** ¿Se toman planes de acción cuando no se alcanzan los objetivos?
- **C2c9)** ¿Se cuestiona la idoneidad de los planes, cuando estos no permiten alcanzar los objetivos previstos?
- **C2c10)** ¿Se modifican los planes cuando cambian las condiciones externas? (legislación, entorno económico, etc.)
- **C2c11)** ¿Se evalúa la efectividad del proceso de planificación?
- **C2c12)** ¿Están identificados los factores críticos de éxito?
- **C2c13)** ¿Se revisa y actualiza periódicamente la estrategia a largo plazo?

A continuación se muestra la tabla ANOVA donde, una vez más, únicamente resulta significativo el puesto que ocupan las personas de la organización dado que el valor su nivel es menor que 0,05. Además esto se da en todos los ítems del subcriterio.

Variable dependiente	Modelo corregido	Intersección	Nivel Significación Puesto	Nivel Significación Tiempo	Nivel Significación Puesto * Tiempo
C2c1	0,000	0,000	0,000	0,460	0,903
C2c2	0,000	0,000	0,000	0,703	0,925
C2c3	0,000	0,000	0,000	0,703	0,925
C2c4	0,000	0,000	0,000	0,703	0,925
C2c5	0,000	0,000	0,000	1,000	1,000
C2c6	0,000	0,000	0,000	0,703	0,925
C2c7	0,000	0,000	0,000	0,703	0,925
C2c8	0,000	0,000	0,000	0,703	0,925
C2c9	0,000	0,000	0,000	0,703	0,925
C2c10	0,000	0,000	0,000	0,703	0,925
C2c11	0,000	0,000	0,000	1,000	1,000
C2c12	0,000	0,000	0,000	1,000	1,000
C2c13	0,000	0,000	0,000	0,600	0,829

**Tabla 51. ANOVA subcriterio C2c**

En las tablas siguientes se realizan las comparaciones múltiples entre los distintos puestos, pudiendo observar aquellos que al compararlos alcanzan un nivel de significación y aquellos que no lo obtienen.

Comparaciones múltiples C2c1						
DMS						
(I) Puesto	(J) Puesto	Diferencia entre medias (I-J)	Error típ.	Significación	Intervalo de confianza al 95%.	
					Límite inferior	Límite superior
1	2	,8750*	,16137	,000	,5419	1,2081
	3	,8750*	,16137	,000	,5419	1,2081
	4	3,0000*	,17678	,000	2,6352	3,3648
	5	3,0000*	,16137	,000	2,6669	3,3331
2	1	-,8750*	,16137	,000	-1,2081	-,5419
	3	,0000	,13176	1,000	-,2719	,2719
	4	2,1250*	,15023	,000	1,8149	2,4351
	5	2,1250*	,13176	,000	1,8531	2,3969
3	1	-,8750*	,16137	,000	-1,2081	-,5419
	2	,0000	,13176	1,000	-,2719	,2719
	4	2,1250*	,15023	,000	1,8149	2,4351
	5	2,1250*	,13176	,000	1,8531	2,3969
4	1	-3,0000*	,17678	,000	-3,3648	-2,6352
	2	-2,1250*	,15023	,000	-2,4351	-1,8149
	3	-2,1250*	,15023	,000	-2,4351	-1,8149
	5	,0000	,15023	1,000	-,3101	,3101
5	1	-3,0000*	,16137	,000	-3,3331	-2,6669
	2	-2,1250*	,13176	,000	-2,3969	-1,8531
	3	-2,1250*	,13176	,000	-2,3969	-1,8531
	4	,0000	,15023	1,000	-,3101	,3101

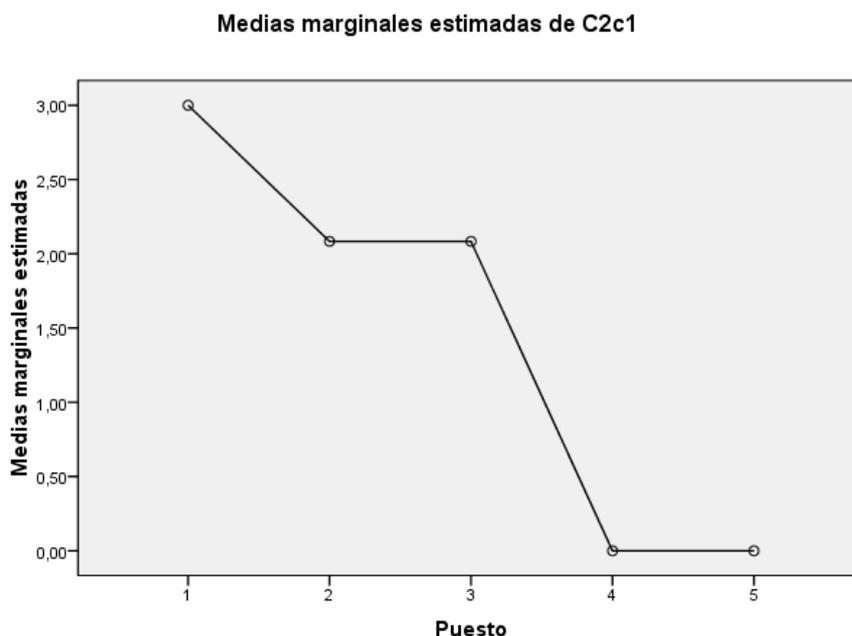
Basadas en las medias observadas. El término de error es la media cuadrática (Error) = ,069.

\*. La diferencia de medias es significativa al nivel 0,05.

**Tabla 52. Comparaciones múltiples ítem C2c1**

En la tabla anterior se analiza el ítem C2c1, en ella se observa que en prácticamente todas las comparaciones existen valores significativos. El puesto 1 (dirección) al compararlo con los cuatro restantes se produce significación aunque, también es cierto, que la diferencia de medias es mayor con los puestos más bajos (4 y 5). El puesto 2 (jefes de estudio y etapas) únicamente no resulta significativa la comparación con el 3 (profesores), lo que quiere decir que no existen diferencias entre las respuestas de ambos niveles ya que la diferencia de medias es 0. Lo mismo ocurre a la inversa, al comparar el puesto 3 no se encuentra significación al compararlo con el puesto 2, pero sí con el resto. En los casos 4 (administrativos) y 5 (personal de servicios) ocurre lo mismo que con el 3 y el 4, sus comparaciones resultan significativas para todos los casos excepto aquellos casos en que se estén comparando ambos, debido a que tienen la misma percepción de este ítem.

A continuación se muestra el gráfico que refleja los resultados obtenidos respecto al puesto para este ítem. Se concluye de este gráfico que conforme se baja de nivel, en lo que respecta al puesto, las medias cada vez se van reduciendo. Del puesto 1 (dirección) al 2 (jefes de estudios y de etapas) se produce un descenso de 1 punto en la media, del 2 al 3 (profesores) se mantiene, del 3 al 4 (administrativos) se produce una considerable bajada de la media de 2 puntos y, del puesto 4 al 5 (personal de servicios) se mantiene constante. Esto refleja las significaciones de las que se ha hablado en el párrafo anterior. Así podría decirse que existe un problema de comunicación, dado que la media obtenida del puesto 1 no es tan baja (3 sobre 5 puntos) y, en cambio, al llegar a los puestos 4 y 5 esta pasa a ser 0, éstos empleados no conocen los aspectos de este ítem.



**Figura 30. Gráfico medias marginales estimadas ítem C2c1**

Comparaciones múltiples C2c2;C2c3; C2c4; C2c6;C2c7; C2c8; C2c9;C2c10						
DMS						
(I) Puesto	(J) Puesto	Diferencia entre medias (I-J)	Error típ.	Significación	Intervalo de confianza al 95%.	
					Límite inferior	Límite superior
1	2	,2500	,15729	,125	-,0746	,5746
	3	,1250	,15729	,435	-,1996	,4496
	4	2,2500*	,17230	,000	1,8944	2,6056
	5	2,2500*	,15729	,000	1,9254	2,5746
2	1	-,2500	,15729	,125	-,5746	,0746
	3	-,1250	,12843	,340	-,3901	,1401
	4	2,0000*	,14643	,000	1,6978	2,3022
	5	2,0000*	,12843	,000	1,7349	2,2651
3	1	-,1250	,15729	,435	-,4496	,1996
	2	,1250	,12843	,340	-,1401	,3901
	4	2,1250*	,14643	,000	1,8228	2,4272
	5	2,1250*	,12843	,000	1,8599	2,3901
4	1	-2,2500*	,17230	,000	-2,6056	-1,8944
	2	-2,0000*	,14643	,000	-2,3022	-1,6978
	3	-2,1250*	,14643	,000	-2,4272	-1,8228
	5	,0000	,14643	1,000	-,3022	,3022
5	1	-2,2500*	,15729	,000	-2,5746	-1,9254
	2	-2,0000*	,12843	,000	-2,2651	-1,7349
	3	-2,1250*	,12843	,000	-2,3901	-1,8599
	4	,0000	,14643	1,000	-,3022	,3022

Basadas en las medias observadas. El término de error es la media cuadrática (Error) = ,066.

\*. La diferencia de medias es significativa al nivel 0,05.

**Tabla 53. Comparaciones múltiples ítems C2c2, C2c3, C2c4, C2c6, C2c7, C2c8, C2c9 y C2c10**

En la tabla anterior se recoge la información para los ítems C2c2, C2c3, C2c4, C2c6, C2c7, C2c8, C2c9 y C2c10, ya que los resultados son los mismos para los ocho.

Se obtiene significación entre los puestos 1-4, 1-5, 2-4, 2-5, 3-4, 3-5, 4-1, 4-2, 4-3, 5-1, 5-2, 5-3. Cabe destacar que hay casos en los que la diferencia de medias sale negativa, en el gráfico siguiente se verá reflejado este hecho.

Medias marginales estimadas C2c2; C2c3; C2c4; C2c6; C2c7; C2c8; C2c9; C2c10

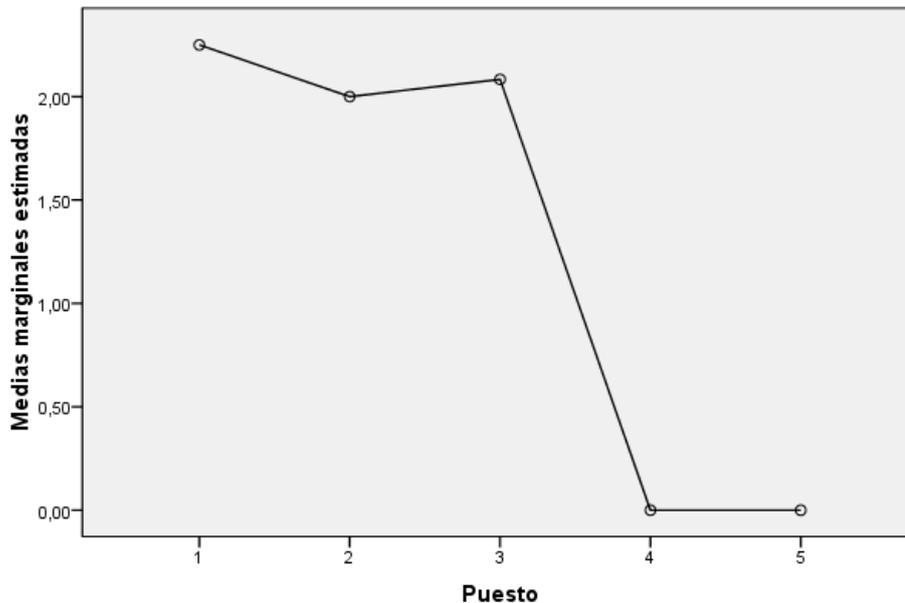


Figura 31. Gráfico medias marginales estimadas ítems C2c2, C2c3, C2c4, C2c6, C2c7, C2c8, C2c9 y C2c10

Al obtener significación únicamente con la variable puesto, se analiza únicamente el gráfico de medias respecto al puesto correspondiente, como se ha hecho hasta ahora. En el gráfico se observa cómo varía ligeramente los valores de la media entre los puestos 1 (dirección), 2 (jefes de estudios y etapas) y 3 (profesores), al ser esta diferencia baja no llega a considerarse significativa esa variación. Al pasar del puesto 3 a los puestos 4 (administrativos) y 5 (personal de servicios) se observa un gran descenso hasta alcanzar, una vez más, la mínima puntuación posible. Esto refleja el nivel de significación de los puestos 1, 2 y 3 frente a los puestos 4 y 5. Este elevado descenso que llega en algún punto a ser mayor de dos puntos indica la falta de comunicación entre dichos puestos.

Los ítems C2c5, C2c11 y C2c12 han alcanzado los mismos resultados, por ello se ha utilizado una tabla de comparaciones múltiples común para los tres. Son significativos al comparar los puestos: 1-2, 1-3, 1-4, 1-5, 2-1, 2-4, 2-5, 3-1, 3-4, 3-5, 4-1, 4-2, 4-3, 5-1, 5-2 y 5-3.

Comparaciones múltiples C2c5;C2c11; C2c12						
DMS						
(I) Puesto	(J) Puesto	Diferencia entre medias (I-J)	Error típ.	Significación	Intervalo de confianza al 95%.	
					Límite inferior	Límite superior
1	2	,2500*	,10825	,030	,0266	,4734
	3	,2500*	,10825	,030	,0266	,4734
	4	1,2500*	,11859	,000	1,0053	1,4947
	5	1,2500*	,10825	,000	1,0266	1,4734
2	1	-,2500*	,10825	,030	-,4734	-,0266
	3	,0000	,08839	1,000	-,1824	,1824
	4	1,0000*	,10078	,000	,7920	1,2080
	5	1,0000*	,08839	,000	,8176	1,1824
3	1	-,2500*	,10825	,030	-,4734	-,0266
	2	,0000	,08839	1,000	-,1824	,1824
	4	1,0000*	,10078	,000	,7920	1,2080
	5	1,0000*	,08839	,000	,8176	1,1824
4	1	-1,2500*	,11859	,000	-1,4947	-1,0053
	2	-1,0000*	,10078	,000	-1,2080	-,7920
	3	-1,0000*	,10078	,000	-1,2080	-,7920
	5	,0000	,10078	1,000	-,2080	,2080
5	1	-1,2500*	,10825	,000	-1,4734	-1,0266
	2	-1,0000*	,08839	,000	-1,1824	-,8176
	3	-1,0000*	,08839	,000	-1,1824	-,8176
	4	,0000	,10078	1,000	-,2080	,2080

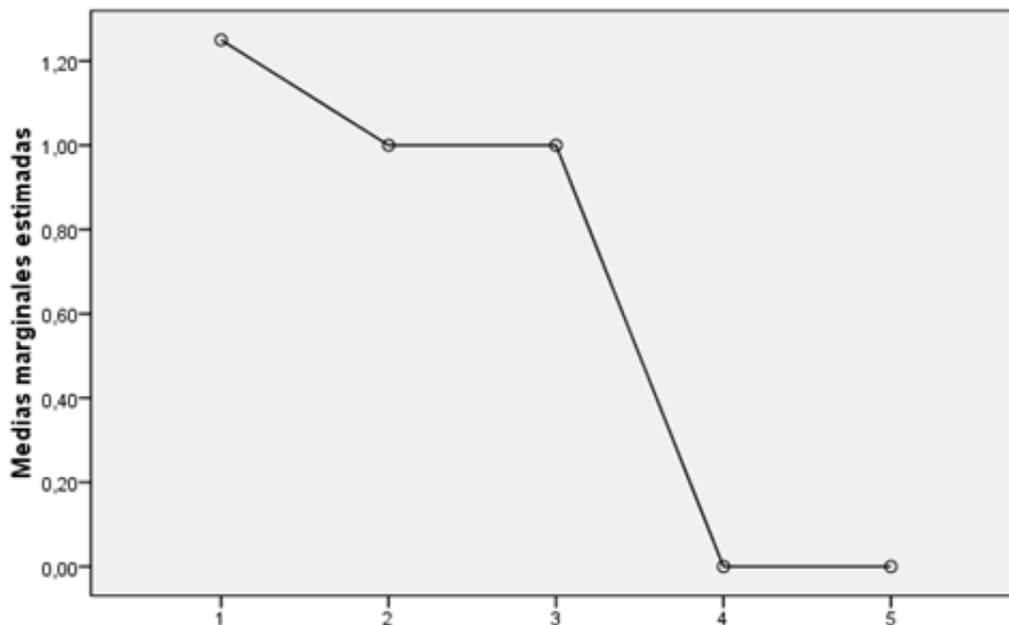
Basadas en las medias observadas. El término de error es la media cuadrática (Error) = ,031.

\*. La diferencia de medias es significativa al nivel 0,05.

**Tabla 54. Comparaciones múltiples ítems C2c5, C2c11 y C2c12**

En el gráfico siguiente se pueden interpretar dichos niveles de significación en forma de descenso de los valores de la media de un puesto a otro. Lo cierto es que estos ítems son debilidades para toda la organización independientemente del puesto de trabajo ya que la media máxima obtenida correspondiente al puesto de dirección apenas supera el 1,20, el resto de puestos han obtenido medias menores. Se puede ver que entre los puestos 2-3 y 4-5 la línea es constante, han alcanzado la misma media. En este caso hay un problema de implantación, realización o comprensión de dichos ítems pero, además, también existe un problema de comunicación, aunque no tan importante como en otros casos.

**Medias marginales estimadas C2c5; C2c11; C2c12**



**Figura 32. Gráfico medias marginales estimadas ítems C2c5, C2c11 y C2c12**

La tabla de comparaciones que se muestra a continuación es la correspondiente al punto C2c13. Sombreados en azul claro se indican los puestos que son significativos sobre el puesto (I). Existe significación entre los puestos: 1-4, 1-5, 2-4, 2-5, 3-4, 3-5, 4-1, 4-2, 4-3, 5-1, 5-2 y 5-3.

Una vez más se observa cómo existe una diferencia mayor entre los puestos de mayor nivel jerárquico y los puestos más bajos en dicho nivel.

Comparaciones múltiples C2c13						
DMS						
(I)	(J)	Diferencia entre medias (I-J)	Error típ.	Significación	Intervalo de confianza al 95%.	
Puesto	Puesto				Límite inferior	Límite superior
1	2	,0000	,11411	1,000	-,2355	,2355
	3	-,1250	,11411	,284	-,3605	,1105
	4	2,0000*	,12500	,000	1,7420	2,2580
	5	2,0000*	,11411	,000	1,7645	2,2355
2	1	,0000	,11411	1,000	-,2355	,2355
	3	-,1250	,09317	,192	-,3173	,0673
	4	2,0000*	,10623	,000	1,7808	2,2192
	5	2,0000*	,09317	,000	1,8077	2,1923
3	1	,1250	,11411	,284	-,1105	,3605
	2	,1250	,09317	,192	-,0673	,3173
	4	2,1250*	,10623	,000	1,9058	2,3442
	5	2,1250*	,09317	,000	1,9327	2,3173
4	1	-2,0000*	,12500	,000	-2,2580	-1,7420
	2	-2,0000*	,10623	,000	-2,2192	-1,7808
	3	-2,1250*	,10623	,000	-2,3442	-1,9058
	5	,0000	,10623	1,000	-,2192	,2192
5	1	-2,0000*	,11411	,000	-2,2355	-1,7645
	2	-2,0000*	,09317	,000	-2,1923	-1,8077
	3	-2,1250*	,09317	,000	-2,3173	-1,9327
	4	,0000	,10623	1,000	-,2192	,2192

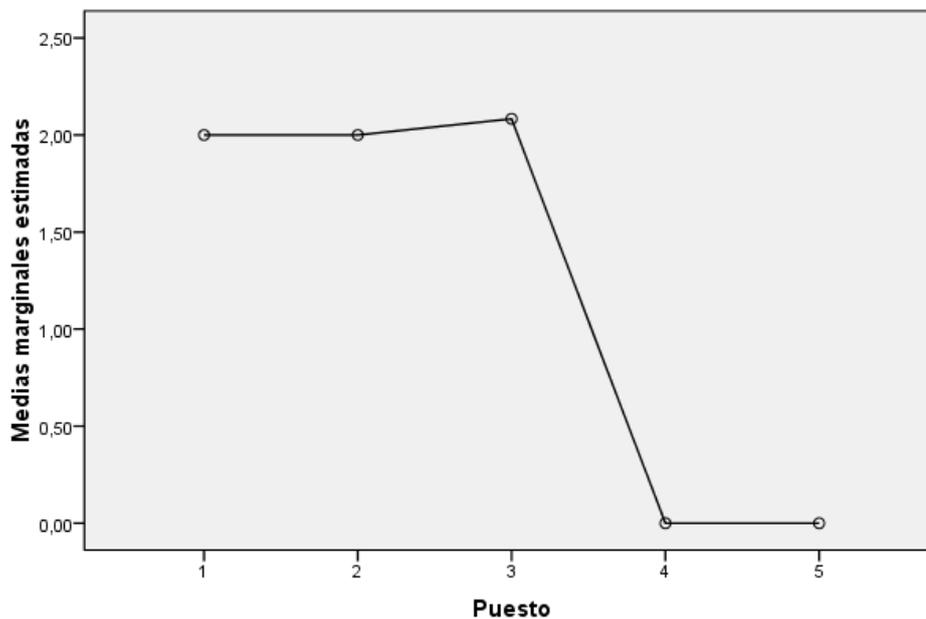
Basadas en las medias observadas. El término de error es la media cuadrática (Error) = ,035.

\*. La diferencia de medias es significativa al nivel 0,05.

**Tabla 55. Comparaciones múltiples ítem C2c13**

En el gráfico correspondiente al C2c13 se refleja lo que indica la tabla anterior. Existe significación entre los grupos de puestos 1, 2, 3 y 4, 5. Es en ese punto donde se produce ese descenso que refleja la falta de comunicación. Entre los puestos 1, 2 y 3 varían muy poco los valores y entre el 4 y el 5 se mantiene constante a 0. Debe procurarse mejorar la comunicación para que llegue toda la información por igual a todos los trabajadores.

**Medias marginales estimadas de C2c13**



**Figura 33. Gráfico medias marginales ítem C2c13**

Por último se va a analizar el subcriterio C2d trata, entre otros conceptos, sobre el conocimiento o desconocimiento de los empleados de los planes y la estrategia de la organización. A continuación se describe cada ítem según ha sido preguntado en el cuestionario:

**C2d1)** ¿La gestión de procesos definida permite desplegar en su totalidad la estrategia definida?

**C2d2)** ¿Existe una definición acerca de cuándo se considera a un proceso como clave? ¿Existe una relación de procesos clave?

**C2d3)** Estos procesos clave, ¿soportan la misión de la organización?

**C2d4)** ¿Se establecen medidas e indicadores de estos procesos para evaluar y mejorar la efectividad del esquema de procesos clave en relación con la política y estrategia?

**C2d5)** ¿Conocen todos los empleados la estrategia de la organización?

**C2d6)** ¿Se comunican los planes a través de reuniones en cascada a todos los niveles de la organización?

**C2d7)** ¿Se distribuyen los planes a todos los empleados y son efectivos?

**C2d8)** ¿Se basan los objetivos de departamento y personales, en los planes anuales de la organización?

**C2d9)** ¿Prioriza cada mando los planes asignados a su departamento?

**C2d10)** ¿Se pregunta a los empleados en qué medida conocen los planes y la estrategia de la organización?

**C2d11)** ¿Entienden los empleados como contribuyen a la consecución de los objetivos generales de la organización?

**C2d12)** ¿Se modifica el organigrama y los procedimientos internos para adaptarse a las necesidades surgidas de la política y estrategia?

**C2d13)** ¿Se toman acciones para mejorar el conocimiento que tienen los empleados de la estrategia y la política de la organización?

A continuación se muestra la tabla ANOVA con los niveles de significación para los trece ítems que componen este subcriterio. Al haber resaltado en azul claro aquellos valores que resultan significativos, se puede ver que sólo tienen aspectos significativos los ítems C2d1, C2d2, C2d3 y C2d4.

En el caso de C2d1 existe un nivel de significación menor que 0,05 según el puesto que ocupa la persona evaluada y la interacción puesto-tiempo. Por otro lado los ítems C2d2 y C2d4 son significativos en todos los aspectos, tanto para el puesto que ocupan, como para el tiempo que llevan en la organización las personas cuestionadas y la interacción de ambos (puesto-tiempo). El ítem C2d3 es obtiene un grado de significación tanto para el puesto como para el tiempo, pero no para la interacción de éstos.

Así se procederá a la realización de un análisis más profundo mediante las tablas de comparaciones múltiples y gráficos para dichos cuatro ítems.

Variable dependiente	Modelo corregido	Intersección	Nivel Significación Puesto	Nivel Significación Tiempo	Nivel Significación Puesto * Tiempo
C2d1	0,000	0,000	0,047	0,106	0,043
C2d2	0,000	0,000	0,000	0,026	0,007
C2d3	0,000	0,000	0,002	0,019	0,107
C2d4	0,000	0,000	0,000	0,051	0,023
C2d5	----	----	----	----	----
C2d6	0,851	0,000	0,896	0,600	0,829
C2d7	0,548	0,000	0,191	1,000	1,000
C2d8	----	----	----	----	----
C2d9	0,851	0,000	0,896	0,600	0,829
C2d10	----	----	----	----	----
C2d11	0,262	0,000	0,382	0,246	0,309
C2d12	----	----	----	----	----
C2d13	----	----	----	----	----

**Tabla 56. ANOVA subcriterio C2d**

Se va a comenzar por el ítem C2d1, la tabla de comparaciones múltiples se muestra a continuación. Existe cierto grado de significación al comparar: 1-5, 2-5, 3-5, 4-5, 5-1, 5-2, 5-3. De esto se deduce que el puesto 5, personal de servicios, no recibe la información pertinente acerca de este punto. El problema de comunicación en este caso parece más moderado, pero sigue existiendo dado que hay valores significativos entre el puesto de personal de servicios frente al resto.

Comparaciones múltiples C2d1						
DMS						
(I)	(J)	Diferencia entre medias (I-J)	Error típ.	Significación	Intervalo de confianza al 95%.	
Puesto	Puesto				Límite inferior	Límite superior
1	2	,0000	,14434	1,000	-,2979	,2979
	3	,0000	,14434	1,000	-,2979	,2979
	4	,0000	,15811	1,000	-,3263	,3263
	5	,5000*	,14434	,002	,2021	,7979
2	1	,0000	,14434	1,000	-,2979	,2979
	3	,0000	,11785	1,000	-,2432	,2432
	4	,0000	,13437	1,000	-,2773	,2773
	5	,5000*	,11785	,000	,2568	,7432
3	1	,0000	,14434	1,000	-,2979	,2979
	2	,0000	,11785	1,000	-,2432	,2432
	4	,0000	,13437	1,000	-,2773	,2773
	5	,5000*	,11785	,000	,2568	,7432
4	1	,0000	,15811	1,000	-,3263	,3263
	2	,0000	,13437	1,000	-,2773	,2773
	3	,0000	,13437	1,000	-,2773	,2773
	5	,5000*	,13437	,001	,2227	,7773
5	1	-,5000*	,14434	,002	-,7979	-,2021
	2	-,5000*	,11785	,000	-,7432	-,2568
	3	-,5000*	,11785	,000	-,7432	-,2568
	4	-,5000*	,13437	,001	-,7773	-,2227

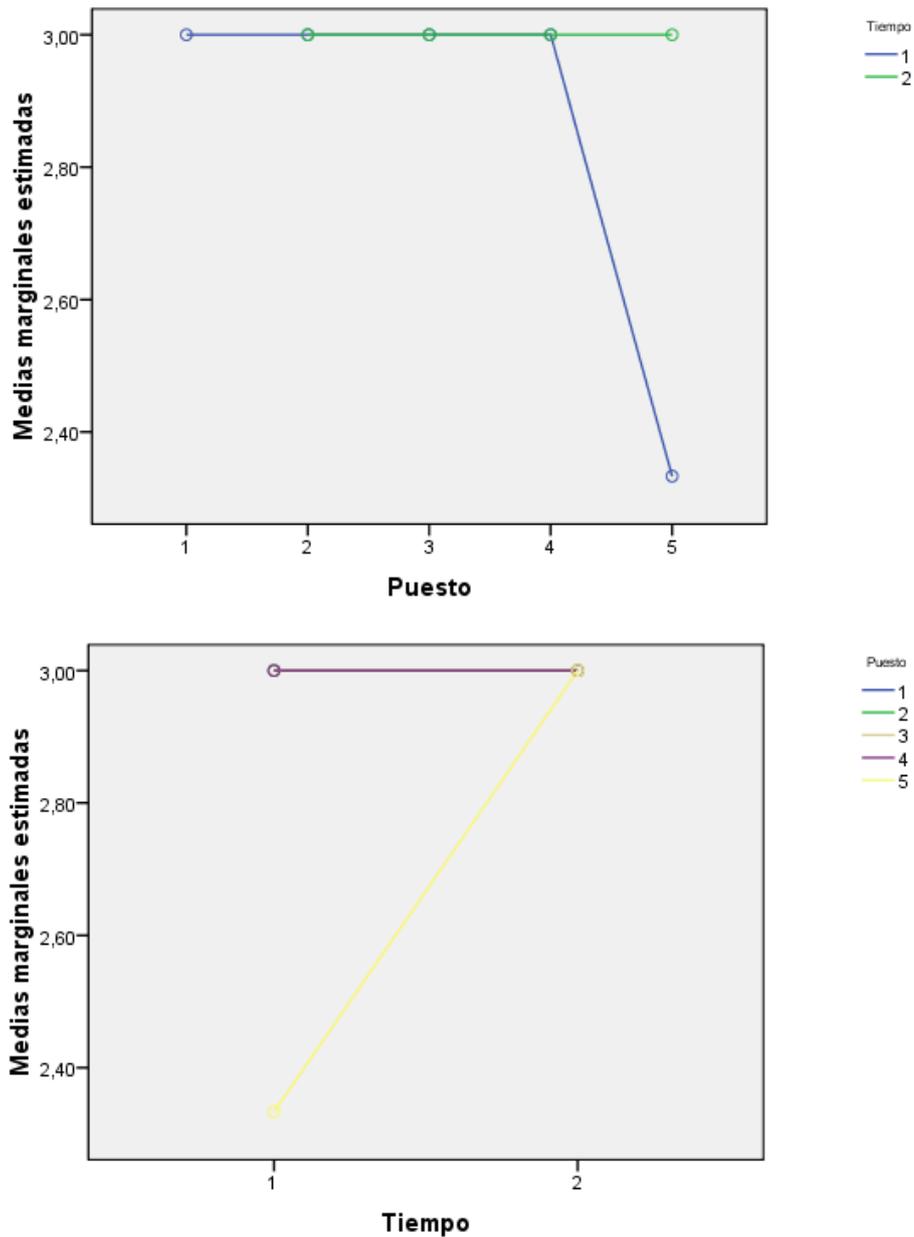
Basadas en las medias observadas. El término de error es la media cuadrática (Error) = ,056.

\*. La diferencia de medias es significativa al nivel 0,05.

**Tabla 57. Comparaciones múltiples ítem C2d1**

Como ya se ha visto, en este caso existe una interacción puesto-tiempo significativa, así que se va a analizar los gráficos conjuntos, que se muestran a continuación. El primero representa en el eje de abscisas el puesto, la línea azul representa aquellos empleados que llevan más de 5 años en la organización y la verde los que llevan menos de 5 años. El segundo es lo mismo solo que a la inversa, en el eje de abscisas el tiempo y las líneas de colores según el puesto. Al analizarlos es evidente que se llega a la misma conclusión, y es que este ítem es crítico únicamente para el puesto 5 (personal de servicios) que llevan más de 5 años en la organización. Luego habrá que implantar una mejora focalizada en este tipo de empleados.

**Medias marginales estimadas de C2d1**



Las medias no estimables no se representan

**Figura 34. Gráfico medias marginales estimadas ítem C2d1**

El siguiente ítem de este subcriterio es el C2d2, a continuación la tabla de comparaciones múltiples con aquellas que son significativas resaltadas en azul claro:

Comparaciones múltiples C2d2						
DMS						
(I)	(J)	Diferencia entre medias (I-J)	Error típ.	Significación	Intervalo de confianza al 95%.	
Puesto	Puesto				Límite inferior	Límite superior
1	2	,0000	,10206	1,000	-,2106	,2106
	3	,0000	,10206	1,000	-,2106	,2106
	4	,6000*	,11180	,000	,3692	,8308
	5	1,0000*	,10206	,000	,7894	1,2106
2	1	,0000	,10206	1,000	-,2106	,2106
	3	,0000	,08333	1,000	-,1720	,1720
	4	,6000*	,09501	,000	,4039	,7961
	5	1,0000*	,08333	,000	,8280	1,1720
3	1	,0000	,10206	1,000	-,2106	,2106
	2	,0000	,08333	1,000	-,1720	,1720
	4	,6000*	,09501	,000	,4039	,7961
	5	1,0000*	,08333	,000	,8280	1,1720
4	1	-,6000*	,11180	,000	-,8308	-,3692
	2	-,6000*	,09501	,000	-,7961	-,4039
	3	-,6000*	,09501	,000	-,7961	-,4039
	5	,4000*	,09501	,000	,2039	,5961
5	1	-1,0000*	,10206	,000	-1,2106	-,7894
	2	-1,0000*	,08333	,000	-1,1720	-,8280
	3	-1,0000*	,08333	,000	-1,1720	-,8280
	4	-,4000*	,09501	,000	-,5961	-,2039

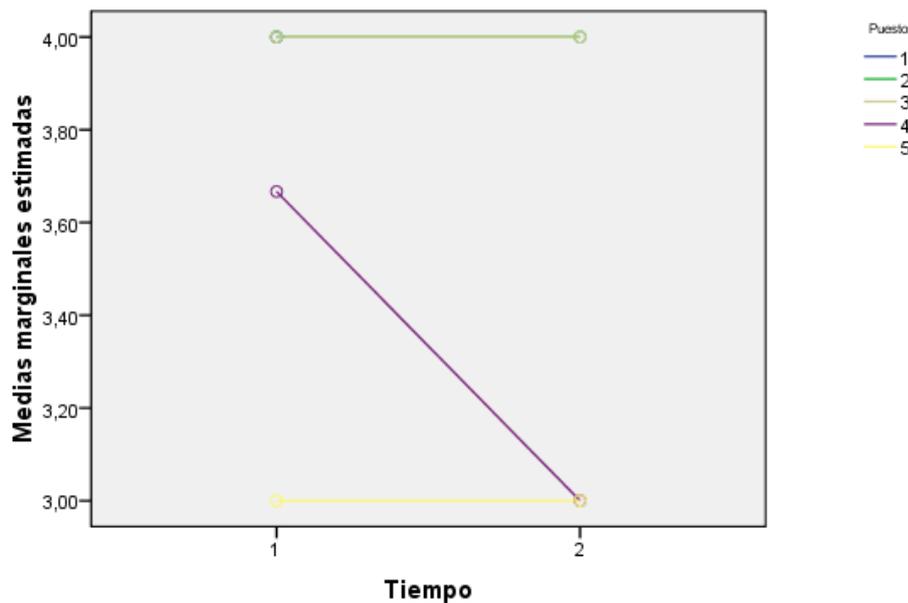
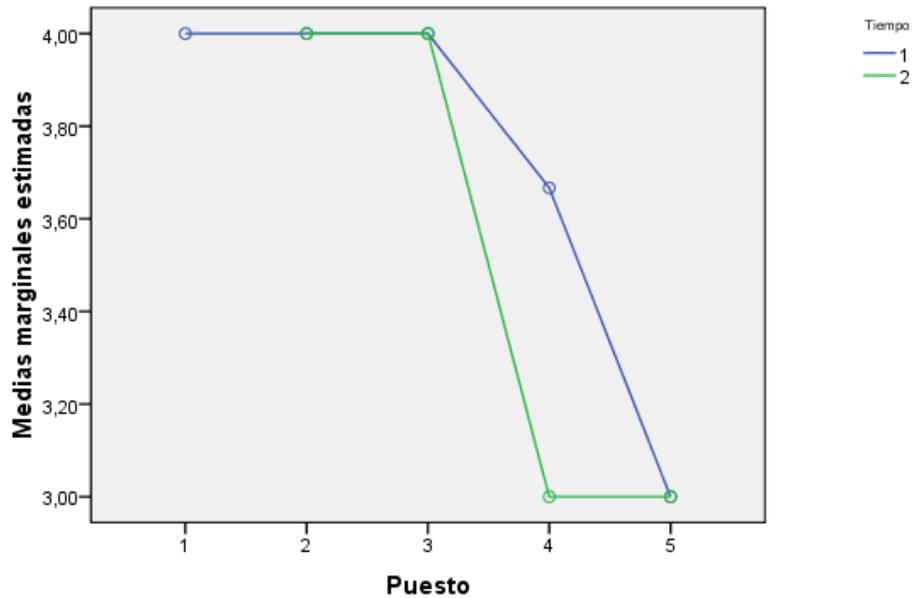
Basadas en las medias observadas. El término de error es la media cuadrática (Error) = ,028.

\*. La diferencia de medias es significativa al nivel 0,05.

**Tabla 58. Comparaciones múltiples C2d2**

En este caso también daba un valor significativo en la interacción puesto-tiempo, así que se analizarán los gráficos conjuntos igual que con el ítem anterior.

**Medias marginales estimadas de C2d2**



Las medias no estimables no se representan

**Figura 35. Gráfico medias marginales estimadas ítem C2d2**

De dichos gráficos se concluye que este ítem no se trata de una debilidad como tal, ya que el valor mínimo alcanzado es de 3 puntos, si no que lo que ocurre es que hay falta de comunicación que hace que este valor se reduzca para los administrativos que llevan menos de 5 años y para el personal de servicios en general. De esta manera, la mejora deberá ir enfocada a facilitar la información necesaria para dichos empleados.

Se va a pasar al ítem C2d3, de éste se han obtenido niveles significativos en cuanto al puesto y en cuanto al tiempo pero no en la interacción de ambos, así que se analizarán las dos gráficas, una basada en el tiempo y otra en el puesto.

A continuación aparece la tabla de comparaciones múltiples para este ítem y los dos gráficos.

Comparaciones múltiples C2d3						
DMS						
(I)	(J)	Diferencia entre medias (I-J)	Error típ.	Significación	Intervalo de confianza al 95%.	
Puesto	Puesto				Límite inferior	Límite superior
1	2	,0000	,16925	1,000	-,3493	,3493
	3	,0000	,16925	1,000	-,3493	,3493
	4	,2000	,18540	,291	-,1827	,5827
	5	,5000*	,16925	,007	,1507	,8493
2	1	,0000	,16925	1,000	-,3493	,3493
	3	,0000	,13819	1,000	-,2852	,2852
	4	,2000	,15756	,216	-,1252	,5252
	5	,5000*	,13819	,001	,2148	,7852
3	1	,0000	,16925	1,000	-,3493	,3493
	2	,0000	,13819	1,000	-,2852	,2852
	4	,2000	,15756	,216	-,1252	,5252
	5	,5000*	,13819	,001	,2148	,7852
4	1	-,2000	,18540	,291	-,5827	,1827
	2	-,2000	,15756	,216	-,5252	,1252
	3	-,2000	,15756	,216	-,5252	,1252
	5	,3000	,15756	,069	-,0252	,6252
5	1	-,5000*	,16925	,007	-,8493	-,1507
	2	-,5000*	,13819	,001	-,7852	-,2148
	3	-,5000*	,13819	,001	-,7852	-,2148
	4	-,3000	,15756	,069	-,6252	,0252

Basadas en las medias observadas. El término de error es la media cuadrática (Error) = ,076.

\*. La diferencia de medias es significativa al nivel 0,05.

**Tabla 59. Comparaciones múltiples ítem C2d3**

Medias marginales estimadas de C2d3

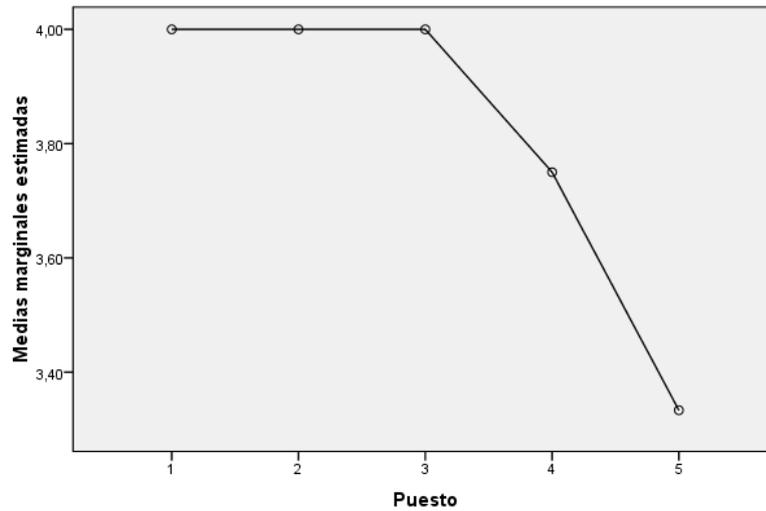


Figura 36. Gráfico medias marginales estimadas ítem C2d3 (I)

En el gráfico anterior se puede observar como no se llegan a alcanzar valores de la media muy bajos, por lo que a simple vista no se trata de una debilidad. Sí que es cierto que para los puestos 4 (administrativos) y 5 (personal de servicios) se reduce este valor mientras que en los otros puestos se mantiene constante, por lo que existe un problema de comunicación que se debería solucionar.

En el gráfico que se muestra a continuación también se llega a la conclusión de que no se trata de una debilidad pero hay falta de comunicación. Los empleados que lleven menos de 5 años en la organización, independientemente del puesto que ocupen, conocen menos los aspectos de este ítem. Quizás debiera darse una mayor información acerca de él a los trabajadores que se vayan incorporando a la organización.

Medias marginales estimadas de C2d3

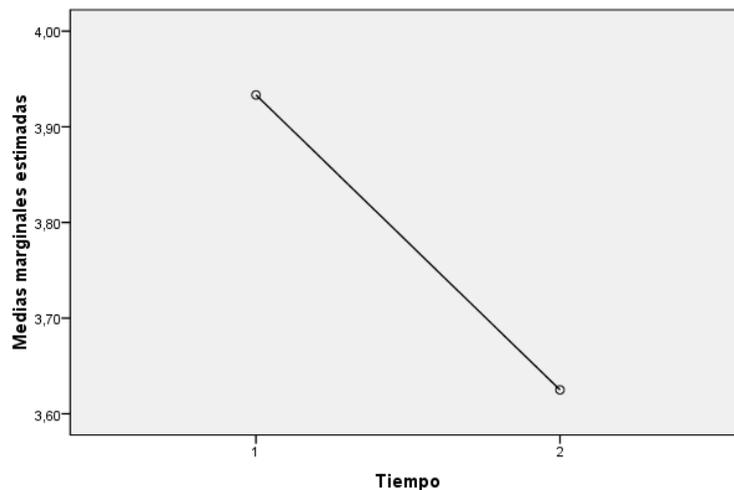


Figura 37. Gráfico medias marginales estimadas ítem C2d3 (II)

Por último, se va a estudiar el ítem C2d4 en el cual se ha obtenido la interacción puesto-tiempo como significativa. Por tanto, a continuación se muestran la tabla de comparaciones múltiples con los resultados significativos marcados en azul claro y los gráficos de la interacción puesto-tiempo.

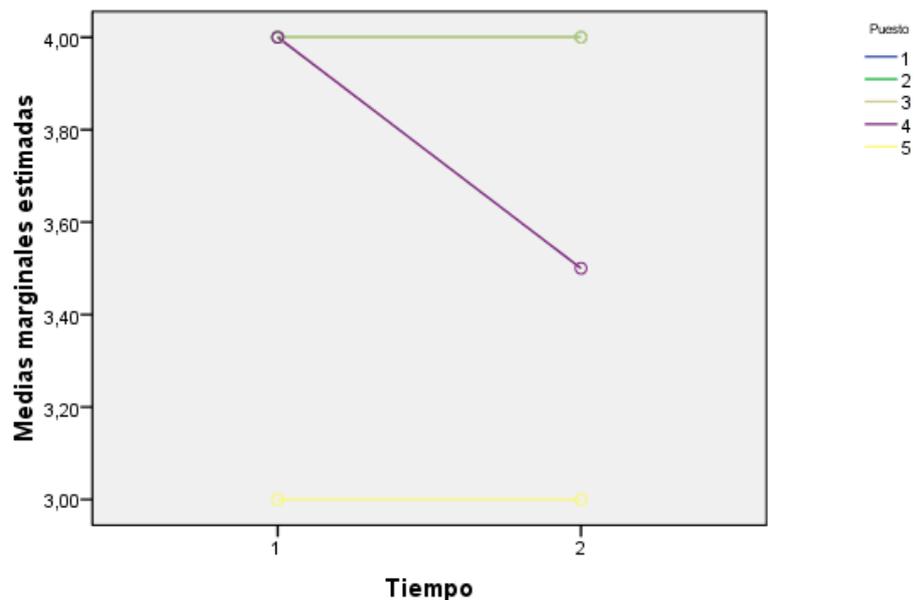
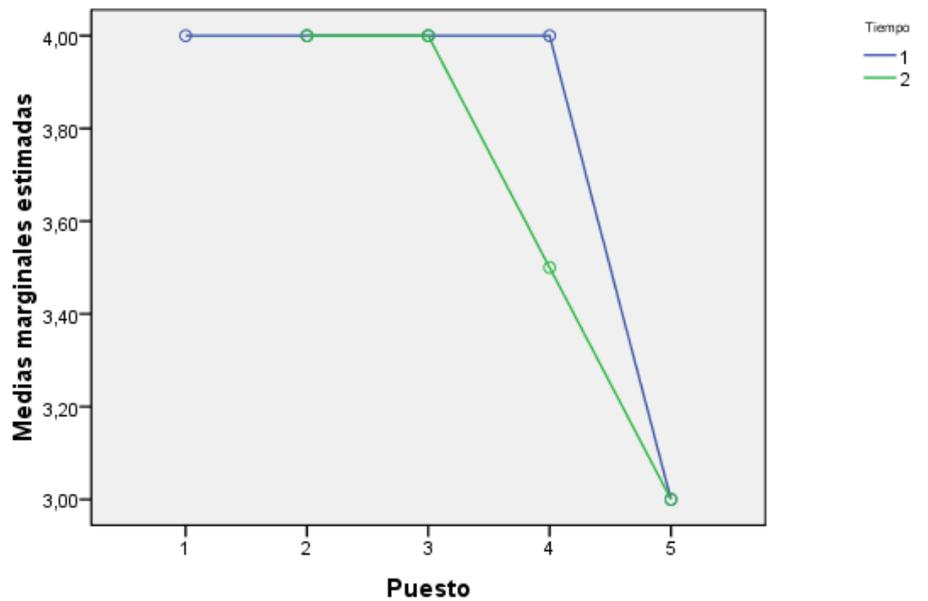
Comparaciones múltiples C2d4						
DMS						
(I)	(J)	Diferencia entre medias (I-J)	Error típ.	Significación	Intervalo de confianza al 95%.	
Puesto	Puesto				Límite inferior	Límite superior
1	2	,0000	,08839	1,000	-,1824	,1824
	3	,0000	,08839	1,000	-,1824	,1824
	4	,2000*	,09682	,050	,0002	,3998
	5	1,0000*	,08839	,000	,8176	1,1824
2	1	,0000	,08839	1,000	-,1824	,1824
	3	,0000	,07217	1,000	-,1489	,1489
	4	,2000*	,08229	,023	,0302	,3698
	5	1,0000*	,07217	,000	,8511	1,1489
3	1	,0000	,08839	1,000	-,1824	,1824
	2	,0000	,07217	1,000	-,1489	,1489
	4	,2000*	,08229	,023	,0302	,3698
	5	1,0000*	,07217	,000	,8511	1,1489
4	1	-,2000*	,09682	,050	-,3998	-,0002
	2	-,2000*	,08229	,023	-,3698	-,0302
	3	-,2000*	,08229	,023	-,3698	-,0302
	5	,8000*	,08229	,000	,6302	,9698
5	1	-1,0000*	,08839	,000	-1,1824	-,8176
	2	-1,0000*	,07217	,000	-1,1489	-,8511
	3	-1,0000*	,07217	,000	-1,1489	-,8511
	4	-,8000*	,08229	,000	-,9698	-,6302

Basadas en las medias observadas. El término de error es la media cuadrática (Error) = ,021.

\*. La diferencia de medias es significativa al nivel 0,05.

**Tabla 60. Comparaciones múltiples ítem C2d4**

**Medias marginales estimadas de C2d4**



Las medias no estimables no se representan

**Figura 38. Gráfico medias marginales estimadas ítem C2d4**

Una vez más las medias no llegan a alcanzar valores bajos y, por consiguiente, no se trata de un punto débil como tal. El puesto 5 (personal de servicios) este aspecto lo ha valorado con la puntuación más baja que el resto de los puestos, y esto, con independencia del tiempo. En el caso del puesto 4 (administrativos) existe una variación entre los que llevan más de 5 años y los que llevan menos de 5 años. El resto de puestos (dirección, jefes de estudios y etapas y profesores) obtienen la misma media y también independientemente de los años que lleven en su cargo. Se debe mejorar la comunicación entre los trabajadores de la empresa, especialmente facilitar la información requerida a los puestos más bajos.



#### **4.4.4.1 Resumen resultados análisis inferencial**

A continuación se muestra una tabla a modo resumen del análisis inferencial que se ha realizado sobre el criterio dos, relacionado con la estrategia, con el fin de facilitar la comprensión del mismo.

SUBCRITERIO	PREGUNTA	PROBLEMA	GRUPO DE INTERÉS
C2a	C2a1) ¿La organización está recopilando, analizando y utilizando la siguiente información para la definición de los planes y estrategias: clientes, proveedores, partners, empleados, alianzas externas, benchmarking, etc.?	Implantación	Toda la organización
		Comunicación	Personal de administración (administrativos) Personal de servicios (operarios)
	C2a2) ¿Se analizan las necesidades y expectativas de los distintos grupos de interés en la organización?	Implantación	Toda la organización
		Comunicación	Personal de administración (administrativos) Personal de servicios (operarios)
	C2a3) ¿Están establecidos los flujos de información interna relevantes para la preparación de los planes y la estrategia?	Implantación	Toda la organización
		Comunicación	Personal de administración (administrativos) Personal de servicios (operarios)
	C2a4) ¿Existe algún mecanismo para revisar la idoneidad y efectividad de esta información?	Implantación	Toda la organización
		Comunicación	Personal de administración (administrativos) Personal de servicios (operarios)
	C2a5) ¿Hay responsables de la recogida, análisis y evaluación de la información?	Implantación	Toda la organización
		Comunicación	Personal de administración (administrativos) Personal de servicios (operarios)
C2b	C2b1) ¿Está la organización recopilando, analizando y utilizando la siguiente información para la definición de los planes y estrategias: materiales sociales, legales y del medio ambiente, indicadores de funcionamiento interno y puntos fuertes y débiles, indicadores económicos y demográficos, resultados de las actividades de aprendizaje, resultados y prácticas de organización externas consideradas como las mejores, resultados de los indicadores internos de rendimiento?	Implantación	Toda la organización
		Comunicación	Personal de administración (administrativos) Personal de servicios (operarios)

	<b>C2b2)</b> ¿Existen criterios para la recogida de dicha información?	Implantación	Toda la organización
		Comunicación	Personal de administración (administrativos) Personal de servicios (operarios)
	<b>C2b3)</b> ¿Se revisa esta información y se evalúa su idoneidad para así introducir otras fuentes distintas?	Implantación	Toda la organización
		Comunicación	Personal de administración (administrativos) Personal de servicios (operarios)
	<b>C2b4)</b> ¿Hay responsables de la recogida, análisis y evaluación de la información?	Implantación	Toda la organización
		Comunicación	Personal de administración (administrativos) Personal de servicios (operarios)
<b>C2c</b>	<b>C2c1)</b> ¿Se formula una estrategia de la organización a largo plazo?	Implantación	Jefes de estudios y etapas (mandos intermedios) Profesores (técnicos) Personal de administración (administrativos) Personal de servicios (operarios)
		Comunicación	Jefes de estudios y etapas (mandos intermedios) Profesores (técnicos) Personal de administración (administrativos) Personal de servicios (operarios)
	<b>C2c2)</b> ¿Existe una planificación a corto/medio plazo basada en la estrategia?	Implantación	Toda la organización
		Comunicación	Personal de administración (administrativos) Personal de servicios (operarios)
	<b>C2c3)</b> ¿Está establecido un plan de desarrollo de la estrategia a partir de información relevante?	Implantación	Toda la organización
		Comunicación	Personal de administración (administrativos) Personal de servicios (operarios)
	<b>C2c4)</b> ¿Es consecuente la estrategia con los valores, misión y visión de la organización?	Implantación	Toda la organización
		Comunicación	Personal de administración (administrativos) Personal de servicios (operarios)
	<b>C2c5)</b> ¿Se alinea la estrategia de la organización con la de sus partners?	Implantación	Toda la organización
		Comunicación	Personal de administración (administrativos) Personal de servicios (operarios)

	<b>C2c6)</b> ¿Las estrategias definidas, reflejan los principios de la Gestión de Calidad Total?	Implantación	Toda la organización
		Comunicación	Personal de administración (administrativos) Personal de servicios (operarios)
	<b>C2c7)</b> ¿Existen reuniones periódicas de seguimiento de resultados de las estrategias frente a objetivos planificados?	Implantación	Toda la organización
		Comunicación	Personal de administración (administrativos) Personal de servicios (operarios)
	<b>C2c8)</b> ¿Se toman planes de acción cuando no se alcanzan los objetivos?	Implantación	Toda la organización
		Comunicación	Personal de administración (administrativos) Personal de servicios (operarios)
	<b>C2c9)</b> ¿Se cuestiona la idoneidad de los planes, cuando estos no permiten alcanzar los objetivos previstos?	Implantación	Toda la organización
		Comunicación	Personal de administración (administrativos) Personal de servicios (operarios)
	<b>C2c10)</b> ¿Se modifican los planes cuando cambian las condiciones externas? (legislación, entorno económico, etc.)	Implantación	Toda la organización
		Comunicación	Personal de administración (administrativos) Personal de servicios (operarios)
	<b>C2c11)</b> ¿Se evalúa la efectividad del proceso de planificación?	Implantación	Toda la organización
		Comunicación	Personal de administración (administrativos) Personal de servicios (operarios)
	<b>C2c12)</b> ¿Están identificados los factores críticos de éxito?	Implantación	Toda la organización
		Comunicación	Personal de administración (administrativos) Personal de servicios (operarios)
<b>C2c13)</b> ¿Se revisa y actualiza periódicamente la estrategia a largo plazo?	Implantación	Toda la organización	
	Comunicación	Personal de administración (administrativos) Personal de servicios (operarios)	
<b>C2d)</b>	<b>C2d1)</b> ¿La gestión de procesos definida permite desplegar en su totalidad la estrategia definida?	Implantación	Personal de servicios (operarios) que llevan más de 5 años en la organización
		Comunicación	Personal de servicios (operarios) que llevan más de 5 años en la organización

	<b>C2d2)</b> ¿Existe una definición acerca de cuándo se considera a un proceso como clave? ¿Existe una relación de procesos clave?	Comunicación	Personal de administración (administrativos) que llevan menos de 5 años en la organización Personal de servicios (operarios)
	<b>C2d3)</b> Estos procesos clave, ¿soportan la misión de la organización?	Comunicación	Personal de administración (administrativos) Personal de servicios (operarios) Todo el personal que lleva menos de 5 años en la organización
	<b>C2d4)</b> ¿Se establecen medidas e indicadores de estos procesos para evaluar y mejorar la efectividad del esquema de procesos clave en relación con la política y estrategia?	Comunicación	Personal de administración (administrativos) que llevan menos de 5 años en la organización Personal de servicios (operarios)

**Tabla 61. Resultados Análisis Inferencial**

## 4.5 Actuación de mejora propuesta

Una vez realizado el análisis del cuestionario, tanto descriptivo como inferencial y, como se ha podido ver, son los criterios ocho y dos los más relevantes y sobre los que la organización debe trabajar.

Estos dos criterios se refieren a dos aspectos muy diferentes. Por una parte el criterio 8 trata de cómo la organización mide los resultados en la sociedad y qué resultados obtiene. Y, por otra parte, el criterio 2 trata un aspecto fundamental para la organización que es su planificación estratégica y su planificación del sistema de gestión.

La dirección del centro entiende que el criterio 2 es mucho más crítico para la organización en el momento actual en el que se encuentra (cambio de la ley educativa, crisis económica, etc.) y, por tanto, todo este punto va destinado a mejorar este criterio.

Tras llevar a cabo una valoración de la situación estratégica y de gestión del colegio, se ha llegado a la conclusión de que éste necesita elaborar un plan estratégico ya que, analizados los resultados, se ha visto que la organización no dispone de uno y este punto resulta indispensable en toda empresa (tal y como exige el modelo EFQM).

Un plan estratégico es un documento en el que se plasma la estrategia. Ésta consiste en la forma de organizar los recursos tanto técnicos, económicos, materiales, como humanos para lograr hacer realidad con mayor eficacia los objetivos de una organización.

Dado que la dirección del colegio no tenía la formación necesaria para la realización de un plan estratégico, se ha propuesto como actuación inicial de mejora la definición de un procedimiento interno para la elaboración de dicho plan y el seguimiento y medición del mismo.

A continuación se describen los principales contenidos y actuaciones que debe incluir este procedimiento.



Figura 39. Metodología elaboración plan estratégico

El primer paso en la elaboración de un plan estratégico es la definición de la misión, visión y valores de la organización. A continuación se va a profundizar más en dichos aspectos indispensables en toda empresa ya que se trata de elementos muy importantes de la planificación estratégica.

La **misión** debe mostrar la esencia de la organización, describe el objeto, propósito o razón de ser de una empresa. La misión debe permitir a la organización distinguirse de las demás y debe ser de fácil entendimiento para todos. Para su elaboración pueden utilizarse las respuestas a preguntas como las que se muestran a continuación:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué buscamos?
- ¿Qué hacemos y dónde?
- ¿Por qué lo hacemos?
- ¿Para quién trabajamos?

Algunas de las principales características de la misión son:

- Debe ser diferenciadora. Debe aportar algo que haga diferente del resto a la organización.
- Debe perdurar en el tiempo y no estar sujeta a cambios tan rápidos.
- Debe ser motivadora. Debe tener un concepto unificador que encauce y motive a la gente.
- Debe estar escrita, para evitar ambigüedades.
- Debe ser concreta y fácil de comunicar. Como mucho un folio.
- Evitar la descripción de excesivos detalles.

Los pasos a seguir en la definición de la misión son:

- 1) Identificar el propósito general de la organización. Dar respuestas a preguntas como:
  - ¿Por qué existe la organización?
  - ¿Qué productos o servicios ofrece la organización?
  - ¿Qué problemas relacionados con el propósito de la organización deben tenerse en cuenta?
  
- 2) Incluir a los grupos de interés en la definición.
  - Identificar cuáles son los grupos de interés de la empresa.
  - Identificar las necesidades de los clientes y demás grupos de interés.  
Cabe realizar una aclaración de cómo realizar estos puntos.  
En primer lugar, la empresa debería recoger información relacionada con sus grupos de interés (clientes, empleados, alianzas, proveedores, etc.) con el fin de realizar un análisis de sus necesidades y expectativas. Para ello la organización deberá centrar su atención en llevar a cabo una observación minuciosa de dichos grupos para así descubrir cuáles son sus prácticas más comunes, las cuales reflejarán sus preferencias y, de esta manera, la organización podrá construir su estrategia teniendo en cuenta la satisfacción de sus grupos de interés que son, al fin y al cabo, parte de dicha organización, ya que colaboran con el buen funcionamiento de la misma.

A ésta observación se le podría añadir la realización de encuestas de satisfacción a todos los miembros que componen los distintos grupos de interés. Así, la coexistencia de ambos métodos favorecería el reconocimiento de dichas necesidades y expectativas.

- Identificar qué necesidades de los grupos de interés pueden ser satisfechas por la organización. Habría que realizar una comparación entre las actividades que puede desarrollar la empresa teniendo en cuenta los resultados que puede obtener mediante ellas y las necesidades reales de los grupos de interés.
- Identificar las restricciones externas que deban ser tenidas en cuenta.

3) Revisar la misión existente y actualizarla en base a lo anteriormente dicho, teniendo en cuenta además otras preguntas como:

- ¿Ha cambiado la misión desde que fue definida?
- ¿Tiene concordancia la antigua misión con las actividades que se desarrollan actualmente en la empresa?
- ¿Es de fácil comprensión para los empleados, clientes y demás grupos?

La **visión** es una declaración de cómo se quiere que sea la organización en un medio o largo plazo, por así decirlo, es una imagen futura de la organización. La visión hace que todas las acciones que se lleven a cabo en la empresa giren en torno a ella. Es por ello, que todo miembro de la organización debe conocerla y, para ello, habrá que favorecer un clima de comunicación, pero dicho aspecto se abordará más adelante.

La visión ha de ser formulada por los líderes de la organización y debe ser positiva, pero realista. A continuación se enumeran algunas de las pautas que debe seguir la visión:

- Debe definir el objetivo a perseguir por el centro.
- Debe existir un equilibrio entre lo ambicioso y lo realista.
- Debe ser posible y creíble.
- Debe ser flexible y susceptible a cambios.
- Debe encontrarse por escrito para evitar así ambigüedades.
- Debe ser motivadora.
- Debe ser breve, concreta y fácil de comunicar.
- Debe evitarse el abuso de excesivos detalles.

Algunas de las preguntas frecuentes que pueden ayudar a la elaboración de la visión son:

- ¿Cómo seremos en el futuro?
- ¿Qué haremos en el futuro?
- ¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?
- ¿Cuál es la imagen deseada de la organización?

En este caso los pasos a seguir para la definición de la visión de la empresa deben responder a las siguientes preguntas:

- 1) ¿Qué es lo que quiere la organización?

- 2) ¿Cómo desea la organización ser reconocida por los clientes, empleados y la sociedad en general?
- 3) ¿Cómo colaborará la organización en mejorar la calidad de vida de sus clientes y beneficiarios de su servicio?

Los **valores** son factores de la cultura empresarial que son considerados como indispensables y que han de ser cumplidos en todas las prácticas que lleve a cabo la organización, es por ello que deben cumplirlos todos sus miembros en todos los ámbitos. Algunos valores son: respeto, compromiso, honestidad, solidaridad, disciplina, pro actividad o perseverancia entre otros. La empresa debe manifestar qué aspectos valora más y hacerlos suyos para que, de esta manera, todas sus acciones tengan en cuenta dichos valores y estén basadas en ellos.

La estrategia de toda empresa debe ser acorde con su misión, visión y valores y también con la misión, visión y valores de sus grupos de interés. Es por esto que el primer paso en la formación de un plan estratégico consta en elaborar una misión, visión y valores favorables a la estrategia que se desea seguir.

El siguiente paso en la elaboración de un plan estratégico es la realización de un análisis **DAFO**. El análisis DAFO es la herramienta estratégica por excelencia, con él se consigue una foto actual de la organización. Éste ayuda a la organización a conocerse a sí misma destapando sus **Debilidades** y mostrando sus **Fortalezas**, además de descubrir cuáles son las **Amenazas** y **Oportunidades** que le rodean. El objetivo de dicho análisis es el logro de la estrategia de obtener un adecuado ajuste entre su capacidad interna y su posición competitiva interna.

Los factores internos de este análisis lo componen las debilidades (puntos débiles) y las fortalezas (puntos fuertes), éstos pertenecen directamente a la organización. En el transcurso de este trabajo se han llegado a conocer dichas debilidades y fortalezas (áreas de mejora y puntos fuertes), gracias a esta autoevaluación.

Los factores externos no pueden ser controlados directamente por la organización y están compuestos por las amenazas, consideradas como barreras para obtener los resultados deseados, y las oportunidades, consideradas como ayuda para conseguir dichos resultados.



Figura 40. Análisis DAFO

Para la realización de este análisis DAFO pueden servir de ayuda las siguientes preguntas, dado que sus respuestas constituirán el análisis.

- **DEBILIDADES** (áreas de mejora).
  - ¿Cuáles son las áreas de trabajo en las que la organización está más floja?
  - ¿Qué le falta a la organización?
  - ¿En qué puntos la organización pierde efectividad y fuerza?
  - ¿La organización tiene facilidad para aprender y poner en práctica nuevas formas de trabajo?
  
- **AMENAZAS** (barreras).
  - ¿Cómo está posicionada en el mercado la competencia más directa de la organización?
  - ¿Existen prácticas innovadoras, tecnologías, de difícil acceso para la organización que puedan poner el peligro su posición competitiva?
  - ¿Cuál es la situación de la organización en relación a las administraciones locales o estatales?
  
- **FORTALEZAS** (puntos fuertes).
  - ¿Qué hace la organización realmente bien?
  - ¿Qué ofrece la organización que resulta de interés a la sociedad?
  - ¿Es capaz la organización de satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes y demás grupos de interés?
  - ¿Qué le hace resistente a cambios, dificultades o problemas?
  
- **OPORTUNIDADES** (ocasiones).
  - ¿Existen prácticas innovadoras, tecnologías, de fácil acceso para la organización que puedan favorecer su posición competitiva?
  - ¿Puede la experiencia de la organización ser empleada para favorecer la situación en distintas ocasiones?
  - ¿Puede la organización expandirse a otros colectivos de los cuales sea capaz de satisfacer sus necesidades?
  - ¿Tiene la capacidad de expandirse también geográficamente?

Con los resultados de este análisis DAFO la empresa deberá prestar atención a las amenazas y desarrollar las estrategias necesarias para contrarrestarlas y, de esta manera, ir disminuyendo el impacto de las debilidades. Así, al tener conciencia de las amenazas, la organización aprovechará íntegramente tanto sus fortalezas como sus oportunidades.

	Situaciones negativas	Situaciones positivas
Interior (controlable)	Debilidades	Fortalezas
Exterior (no controlable)	Amenazas	Oportunidades

**Tabla 62. Variables DAFO**

Lo que viene a decir la tabla 63 es que: una debilidad está compuesta por lo “negativo” y lo “interior”, una fortaleza por lo “positivo” y lo “interior”, una amenaza por lo “negativo” y lo “exterior” y una oportunidad por lo “positivo” y lo “exterior”.

A continuación se va a explicar una posible metodología para llevar a cabo dicho análisis DAFO.

1. Formación de un equipo de trabajo.

Este equipo se va a encargar de planear y llevar a cabo el DAFO, es preferible que dicho grupo no sea muy numeroso para favorecer la comunicación entre los componentes, entre 5 y 10 personas es un número razonable.

Dicho grupo debe contener representantes de todas las áreas clave y departamentos de la organización, de esta manera se dispondrá de distintos puntos de vista y ayudará a que del análisis se obtengan resultados más reales.

2. Programación de las tareas.

Con el fin de alcanzar los objetivos de este equipo de trabajo, se deberán fijar las fechas, asistentes, aportaciones que van a ser necesarias y demás para las reuniones requeridas para dicho plan.

3. Brainstorming.

En dichas reuniones se llevarán a cabo lluvias de ideas con el objetivo de realizar el análisis DAFO, para ello será necesario asignar un moderador para que la comunicación sea clara y llegue a todos. Así, los componentes de este equipo trabajarán en conjunto para descubrir las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la organización que, de momento, se tratan únicamente de ideas y más tarde ya serán clasificadas en estos cuatro grupos.

4. Análisis DAFO.

Es aquí donde se ordenarán todas esas ideas recogidas en el paso anterior y se clasificarán como debilidades, amenazas, fortalezas u oportunidades, también de forma conjunta. Por tanto, la organización ya dispondrá de su propio análisis DAFO basado en hechos en el cual se han implicado distintos miembros de la empresa.

## 5. Acciones tras el análisis DAFO. Análisis CAME.

Una vez obtenidos los resultados de dicho análisis DAFO, la organización en su conjunto deberá **Corregir** las debilidades aprovechando las oportunidades, **Afrontar** las amenazas no dejando crecer las debilidades, **Mantener** las fortalezas y **Explotar** las oportunidades que dejan paso las fortalezas. El análisis **CAME** (compuesto por las estrategias recién descritas) debe identificar un conjunto de posibles estrategias derivadas del resultado del DAFO. En este caso, dicho análisis CAME debe ser realizado en exclusividad por la dirección y el personal con cierta responsabilidad del centro.



Figura 41. Análisis CAME

La figura anterior refleja las posibles estrategias incluidas en el CAME divididas por cuadrantes:

- Primer cuadrante (Fortalezas y Oportunidades). Suele establecerse estrategias ofensivas, debido a que tenemos oportunidades en nuestro entorno y fortalezas que nos permiten abordarlas.
- Segundo cuadrante (Fortalezas y Amenazas). Se trata de estrategias defensivas, ya que se han identificado amenazas, pero se dispone de fortalezas para poder defenderse de dichas amenazas.
- Tercer cuadrante (Debilidades y Oportunidades). Se incluyen aquí las estrategias de reorientación, debido a que se cuenta con debilidades pero también con oportunidades.

- Cuarto cuadrante (Debilidades y Amenazas). Suele establecerse estrategias de supervivencia, ya que se cuenta con debilidades y con amenazas del entorno.

Lo cierto es que las situaciones son cambiantes, el entorno, los clientes y la propia organización fluctúa continuamente. Como consecuencia a este entorno dinámico, estos análisis y herramientas utilizados deben ser actualizados con frecuencia. Es necesario que la organización se mentalice de lo anteriormente dicho para no cometer errores y prosperar con su estrategia.

El siguiente paso en la elaboración de un plan estratégico es la elección de las líneas estratégicas que la organización considere que debe seguir. Pero, previo a este paso, la organización debe identificar sus Factores Críticos de Éxito (FCE). Con Factores Críticos de Éxito se entiende por las pocas cosas clave que la organización debe hacer bien para llegar a tener éxito. Este aspecto debe ser abordado, una vez más, por la dirección y el personal con cierta responsabilidad del centro. Junto con todo lo anterior, la identificación de los Factores Clave de Éxito, ayudan a la identificación de la estrategia.

Una vez hallados los Factores Críticos de Éxito del centro ya se puede iniciar la búsqueda de las líneas estratégicas que se deberán seguir. Pueden encontrarse muchas líneas estratégicas pero deben escogerse sólo unas pocas básicas sobre las que centrar sus esfuerzos, de esta manera, se asegurará una mayor probabilidad de éxito que si se eligieran muchas. La elección de las líneas estratégicas básicas debe fundamentarse en el análisis anterior. Así, la organización puede tomar una perspectiva financiera, del cliente, de procesos internos o de aprendizaje y crecimiento.

Una vez se conoce la perspectiva o líneas estratégicas sobre las que se va a basar la organización, se procede a la implantación de un plan de acción con el fin de seguir dicha estrategia que ayudará a obtener los resultados deseados. Debe construirse un documento de carácter interno en el que se recoja dicho plan de acción. Cada línea estratégica podrá tener más de un plan de acción si es necesario y cada plan de acción más de una acción si es necesario.

Al detectarse problemas en la comunicación tras el análisis inferencial, en especial hacia los administrativos y el personal de servicios, se va a proponer un plan de acción relacionado con este aspecto. Aunque lo cierto es que este plan de acción debe derivar del análisis DAFO. También es cierto que la autoevaluación EFQM puede entenderse como un DAFO, ya que se identifican las áreas de mejora y puntos fuertes igualmente.

Línea estratégica: Comunicación

Plan de acción: Mejorar la comunicación interna

Acción 1: Realizar reuniones semanales a las que acuda al menos un representante de cada departamento y nivel jerárquico, con el fin de que dicho representante se reúna una vez más con el resto de empleados de su nivel y así la información llegue a todos por igual. Dichas reuniones debe organizarlas la dirección del centro, como se ha dicho, semanalmente, y así también servirán como un modo de retroalimentación.

Estas reuniones garantizarán que se comuniquen todos los empleados de la empresa y el flujo de información sea tanto descendente como ascendente.

Acción 2: Mandar circulares a todos los empleados cada vez que haya un cambio en la organización notificándolo y haciéndolo comprensible para todos. Dicha circular deberá ser redactada por la dirección del centro y distribuida por la administración, asegurándose de que llegue a todos y, únicamente tendrá existencia cuando haya algún cambio tanto en la forma de actuar internamente como cambios en el entorno.

Acción 3: Facilitar un buzón de sugerencias para que todos los empleados puedan participar en la proposición de mejoras, éstas llegarán a dirección quién las analizará junto con los mandos intermedios y, en caso de que existan propuestas interesantes se llevarán a las reuniones para hacer partícipes a todos de su aprobación.

Una vez se pongan en práctica los planes de acción, es esencial que se realice un seguimiento y evaluación del mismo. Para ello, se fijarán fechas para llevar a cabo revisiones de los planes de acción y sus responsables.

Con el fin de elaborar un seguimiento de los resultados de las estrategias frente a los objetivos planificados y la evaluación de su efectividad, se llevarán a cabo reuniones mensuales. A dichas reuniones asistirán los miembros de la dirección y los mandos intermedios. En el momento en el que se detecte que no se cumplen los objetivos, deberán tomar un plan de acción renovado. Lo mismo ocurrirá cuando haya cambios en el entorno, los planes de acción deberán ser asimismo modificados.

## Capítulo 5.

### Presupuesto

Este capítulo está destinado al cálculo del presupuesto total que ha sido necesario para la realización de este Trabajo Final de Grado.

FASES	RESPONSABLE	COSTE POR HORA (€/h)	TIEMPO (h)	RECURSOS MATERIALES (€)	PRESUPUESTO (€)
Formación y sensibilización	Departamento DEIOAC	100	2	50	250
Autoevaluación mediante cuestionarios	Departamento DEIOAC	-----	-----	20	20
Análisis descriptivo y estadístico. Identificación de puntos fuertes y áreas de mejora	Autora del TFG	30	180		5.400
Propuestas de mejora	Autora del TFG	30	20		600
				<b>TOTAL</b>	<b>6.270 €</b>

*Tabla 63. Presupuesto del Proyecto*

En la tabla anterior se desglosa el cálculo del presupuesto total del proyecto. Por una parte se asocia a cada fase un responsable, al cual le corresponde una categoría económica determinada, en el caso del personal del DEIOAC es de 100 €/h y en el de la autora del trabajo es de 30 €/h. A continuación se indican las horas dedicadas para llevar a cabo cada fase y se multiplican por el valor económico según el responsable. A este valor obtenido ha de sumarse el coste en euros de los recursos utilizados en la realización de la fase (fotocopias de los cuestionarios, material utilizado por la autora, etc.).

El análisis descriptivo y estadístico resulta ser la fase con un mayor coste asociado, ésto es debido al elevado tiempo de dedicación que requiere, por la necesidad de realizar un análisis en profundidad de los datos y su comprensión.

Por último, el coste total del proyecto se obtiene de la suma de los costes obtenidos en las fases, obteniéndose un valor de **6.270 €**.

## Capítulo 6.

### Conclusiones

Cada vez más las empresas van adoptando una idea de mejora continua en su día a día favoreciendo así la eficiencia en su gestión. Esto es debido a que, conforme pasa el tiempo, los clientes se vuelven más exigentes y buscan la mayor calidad posible en los productos o servicios que consumen. Pero, ¿qué es la calidad? Un aspecto importante es la gran incertidumbre que ha habido, hay y, al parecer, habrá sobre el concepto de calidad. Existen numerosos libros, debates y significados en torno a dicho concepto que hace que sea difícil de encontrar una definición universal.

La Calidad Total se basa en la mejora continua, que es una filosofía que pretende optimizar y aumentar la calidad de los productos, procesos o servicios. Para llegar a este resultado se encarga de mejorar las debilidades y consolidar las fortalezas de la organización. Gracias a la mejora continua, las empresas pueden llegar a ser más productivas y competitivas, es por ello que hoy en día está muy presente en las organizaciones.

Por otro lado, la Gestión de la Calidad Total es un sistema de gestión de procesos cuyo objetivo es la obtención de la eficiencia en la gestión y el alcance de la satisfacción de los clientes. Todo esto hace que sea muy atractiva hoy en día para ser implantada en las empresas.

El objetivo de este Trabajo Final de Grado ha sido la implantación del modelo EFQM de Excelencia en una empresa privada, como lo es un colegio concertado. Los principales motivos que ha manifestado dicha empresa en aplicar este modelo de autoevaluación son mejorar la satisfacción del cliente y conservar una mejora continua en los procesos que llevan a cabo con el fin de obtener mejores resultados.

Además, existen otros objetivos de carácter más personal tales como la adquisición de ciertas competencias por parte de la autora y la necesidad de realizar este Trabajo Final de Grado para la obtención del Grado en Ingeniería en Organización Industrial y culminación de esta etapa académica.

Existe una lucha continua entre las empresas por obtener los mayores niveles de rendimiento del mercado y, por consiguiente, la necesidad de alcanzar e incluso superar las expectativas de los clientes y otros grupos de interés. Es por ello que muchas organizaciones deciden adoptar el modelo EFQM como ayuda a establecer un sistema de gestión adecuado y, en definitiva, mejorar sus prácticas empresariales. De esta manera, al tratarse de un modelo de autoevaluación, miden en qué punto se encuentran dentro del camino a la excelencia detectando los puntos fuertes y áreas de mejora. En este caso se ha optado por la utilización de cuestionarios de autoevaluación.

El presente Trabajo Final de Grado ha seguido las fases incluidas en el ciclo PDCA para su ejecución: Fase de Planificación, de Desarrollo, de Verificación y de Actuación (mejora).

En el desarrollo de este trabajo se distinguen las siguientes etapas:

1) Formación y sensibilización.

Esta etapa, efectuada por el Departamento de Estadística e Investigación Operativa Aplicadas y Calidad de la Universidad Politècnica de Valencia, consiste en la realización de una jornada de formación dedicada a los trabajadores del centro. Dicha jornada se centró en la presentación del modelo EFQM, los objetivos de su utilización y la metodología que se iba a utilizar, es decir, los cuestionarios.

2) Trabajo de campo.

Los cuestionarios fueron entregados y respondidos únicamente por personal del centro con vinculación a los procesos formativos y de gestión en educación secundaria y bachiller, por deseo expreso de la dirección del mismo.

3) Análisis de datos y presentación de resultados.

El primer paso ha sido comprobar que todos los datos eran coherentes. Los datos obtenidos de los cuestionarios han sido analizados de manera descriptiva, tanto para el valor de las medias obtenidas como para el nivel de conocimiento obtenido. A su vez, se ha obtenido un gráfico por cada pregunta del cuestionario dando información acerca de sus medias y porcentajes de desconocimiento.

Tras disponer de todas las medias de los criterios, subcriterios y modelo en general, se ha calculado la puntuación que obtendría el centro en caso de que la autoevaluación realizada sea real.

Este análisis de datos ha permitido hacerse una idea de cuál es la situación actual del colegio con el fin de detectar sus puntos fuertes y áreas de mejora.

4) Identificación de puntos fuertes y áreas de mejora.

En esta etapa se distinguen dos vertientes:

- Identificación de puntos fuertes y áreas de mejora por comparativa interna, es decir, teniendo en cuenta las medias obtenidas. El procedimiento que se ha desarrollado consiste en la comparación de las medias de los criterios con la total del modelo. En caso de que la media del criterio fuera considerablemente mayor que la del modelo, dicho criterio fue identificado como un punto fuerte. Si la media del criterio era ligeramente mayor que la del modelo no se consideró ni como punto fuerte ni como punto débil. En los casos en que la media del criterio era menor que la del modelo se trató como un área de mejora.

Siguiendo el procedimiento descrito se han identificado como puntos fuertes los criterios: 5 (procesos, productos y servicios), 6 (resultados en los clientes) y 9 (resultados clave). Por el contrario, se han identificado como puntos débiles los criterios: 1 (liderazgo), 2 (estrategia), 3 (personas), 7 (resultados en las personas) y 8 (resultados en la sociedad).

Con el fin de hallar los subcriterios que hacen débiles a los criterios identificados, se ha realizado una nueva comparación de medias, en este caso incluyendo las medias de los subcriterios. En el caso de que la media del subcriterio fuera considerablemente mayor que la del criterio y que la del modelo, dicho subcriterio fue considerado como punto fuerte. Si dicha diferencia era pequeña no se consideró ni como punto fuerte ni como punto débil. Cuando la media del subcriterio era menor que la del criterio y que la del modelo se trató, sin duda, de un área de mejora. En los casos en que la media del subcriterio era mayor que la del criterio pero menor que la del modelo, sí que se trató como un área de mejora pero de menor prioridad que el anterior.

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

Se han identificado como áreas de mejora los criterios: 2 (estrategia), 6 (resultados en los clientes), 8 (resultados en la sociedad) y 9 (resultados clave). Por otro lado, no se ha identificado ningún punto fuerte en este aspecto.

Con el fin de hallar los subcriterios que hacen débiles a los criterios identificados, se ha realizado una nueva comparación de niveles de conocimiento, en este caso, incluyendo los porcentajes de los subcriterios. En el caso de que el porcentaje de desconocimiento del subcriterio fuera mayor que el del criterio y que el del modelo, dicho subcriterio fue tratado como un área de mejora. Cuando el porcentaje del subcriterio era menor que el del criterio y mayor que el del modelo fue considerado como área de mejora de menor prioridad que el anterior. En los casos en que el porcentaje de desconocimiento del subcriterio era nulo, se trataba de un punto fuerte.

A continuación de esta identificación de puntos fuertes y áreas de mejora se ha aplicado una metodología de inferencia estadística para focalizar más el estudio en el área de mejora más crítica para el colegio. En este caso se trata del criterio 2. Estrategia. Mediante dicho análisis se han utilizado análisis de la varianza para observar las relaciones entre las variables puesto y tiempo especificadas en el cuestionario. Así, ha resultado más fácil detectar los fallos que hacen que el colegio no obtenga los resultados que quisiera y a quién afecta cada aspecto del criterio evaluado.

##### 5) Actuación de mejora propuesta.

La dirección del centro cree conveniente centrar sus esfuerzos en mejorar la estrategia en lugar de mejorar los resultados en la sociedad, a pesar de que éste último criterio es el más desfavorable de todos al haber obtenido una puntuación muy baja. Por ello, se ha propuesto como actuación inicial de mejora la definición de un procedimiento interno para la elaboración de un plan estratégico y el seguimiento y medición del mismo. En la descripción de esta metodología se ofrecen ideas y consejos sobre cómo conseguir una estrategia acorde al centro mediante la que puedan llegar a alcanzar sus objetivos y obtener buenos resultados.

Además se ha calculado el coste total estimado de la realización de este proyecto obteniendo un valor de 6.270 €.

Dado que con este capítulo concluye casi por completo el trabajo, no hay que olvidar cerrar el ciclo PDCA que ha seguido el proyecto. Tras hacer un balance de los resultados obtenidos, cabe mencionar algunas mejoras que considero que podrían favorecer al colegio.

En primer lugar, podría realizarse una autoevaluación basada en evidencias en lugar de en percepciones, dado que las primeras son más fiables. Esto no quiere decir que las metodologías como ésta (cuestionarios) no sean válidas, lo son y mucho, ya que estas percepciones reflejan las opiniones que tienen los trabajadores del centro, que son quienes hacen funcionar dicho centro. Mediante ellas se puede llegar a saber si existen problemas de implantación o de comunicación entre los trabajadores del colegio. Pero también es cierto que, para un mayor aseguramiento de la efectividad de la autoevaluación, podrían haberse utilizado metodologías basadas en evidencias, como son los formularios. Quizás debido a la falta de experiencia del colegio en este ámbito, la autoevaluación mediante cuestionarios es la mejor opción, pero más adelante sí que podrían plantearse basar dicha autoevaluación en evidencias.

En segundo lugar, considero que podría haberse realizado el análisis estadístico de inferencia para todas aquellas áreas de mejora que han sido identificadas, y no sólo escoger la más crítica. Así, se tendría más información acerca de los problemas que hacen que esa área se encuentre en situación de ser mejorada, y que este trabajo diera respuestas a todos esos problemas. Lo cierto es que esto aumentaría mucho la carga de trabajo y por ello no se ha podido llevar a cabo.

En tercer lugar, podrían haberse diseñado e implantado planes de acción destinados a las áreas de mejora identificadas. Pero este aspecto está fuera del alcance del proyecto. Si bien es cierto que se han dado las pautas a seguir para mejorar un aspecto primordial como es la elaboración de un plan estratégico. Queda pendiente y delegado a la organización el seguimiento de dichas pautas y de seguir mejorando para llegar, algún día, a ser un referente de excelencia.

Por último, me hubiera gustado formar parte de todas las fases incluidas en este proyecto, para así haber tenido un contacto más directo con el colegio y haber sido capaz, quizás, de ayudarles más al ser más conocedora del entorno educativo.

Personalmente, gracias a la realización de este Trabajo Final de Grado he comprendido mejor en qué consiste el modelo EFQM y para qué sirve su aplicación. Además, he adquirido ciertas competencias como la capacidad de realizar un análisis estadístico con una serie de datos como toma de partida, la capacidad de identificar puntos fuertes y áreas de mejora partiendo de ese análisis y la capacidad de proponer una metodología con el fin de mejorar algún aspecto de la organización. A todo esto hay que añadir la necesidad de una buena planificación, constancia y perseverancia en el trabajo, así como el tratamiento de mucha información proveniente de muchas fuentes distintas. En definitiva, quiero destacar la experiencia que supone la realización de un trabajo de estas características y su presentación ante un tribunal.

Para concluir, me gustaría agradecer a mi tutor, José Manuel Jabaloyes Vivas, la oportunidad de realizar el presente Trabajo Final de Grado, su atención y resolución de las dudas que me fueron surgiendo durante la realización del trabajo. También quiero agradecer al Departamento de Estadística e Investigación Operativa Aplicadas y Calidad por facilitarme los datos en base a los cuales he realizado este trabajo.

# Capítulo 7.

## Bibliografía

### Apuntes de clase:

- Asignatura: *Gestión de la Calidad Total*
- Asignatura: *Creación y Dirección de Equipos de Alto Rendimiento*

### Libros:

- *"What is total quality control?"* Kaoru Ishikawa (1985)
- *"Taguchi's Quality Engineering Handbook (Industrial Engineering)"* Genichi Taguchi (1996)
- *"Quality Control Handbook"* Juran (1951)
- *"Out of the Crisis"* Deming, W. Edwards (1986)
- *"La Calidad No Cuesta"* Philip B. Crosby (1987)
- *"Sistemas de Gestión de Calidad: Modelos ISO-9000 y EFQM"* José Jabaloyes Vivas, Andrés Carrión García, José Miguel Carot Sierra, Pau Miró i Martínez, Mónica Martínez Gómez. Universidad Politécnica de Valencia. Departamento de Estadística e Investigación Operativa Valencia: Universidad Politécnica de Valencia 2002

### Consultas Internet:

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

## Capítulo 8.

### Anexos

#### ANEXO 1. Cuestionario de Autoevaluación

Desde su punto de vista (desde su percepción) Evalúe de 1 a 5 los siguientes aspectos: 1= no se hace nada o no existe; 2= se hace algo de manera individualizada; 3 = se hace algo de manera sistemática pero no se mide su resultado; 4 = se realiza de forma sistematizada y se mide su resultado pero no se introducen mejoras; 5 se hace de manera sistemática en toda la organización, se mide y se introducen mejoras. 0 = corresponde a los individuos de la organización que no disponen de ningún tipo de percepción para contestar a la pregunta

Puesto: 1= dirección ; 2= mandos intermedios; 3= técnicos; 4= administrativos; 5= operarios

Tiempo en la organización: 1= más de 5 años; 2 entre 1 y 5 años; 3= menos de 1 año

#### C1a

---

¿Se encuentran definidas por escrito la misión, visión y valores de la organización?

---

¿Ha participado la dirección en la definición de la misión, visión y los valores de la organización?

---

¿Impulsan su desarrollo y actúan como modelo de referencia para el resto de la organización?

---

¿Estos principios y valores son conocidos por todos los empleados?

---

¿Participan y se involucran directamente los mandos en las acciones de formación?

---

¿Se emplean las reuniones con el personal para difundir y promover los principios de Calidad Total?

---

¿Se producen contactos informales de los mandos con el personal, tales como visitas espontáneas a equipos de mejora, desayunos de trabajo, etc.?

---

¿Participan los mandos en los equipos de mejora?

---

¿Se dispone de un sistema de encuestas al personal en el que se incluya preguntas sobre la eficacia de su gestión y el compromiso de los mandos con la Gestión de la Calidad Total?

---

¿Se establece un presupuesto anual para los Programas de Calidad Total?

---

¿Se destinan fondos a la formación, equipos de mejora, programas de mejora de la calidad, etc.?

¿Existe un mecanismo formal para priorizar las actividades de mejora y su financiación?

---

¿Se estimula y anima la participación de los empleados en los programas de formación y equipos de mejora?

---

¿Se estimula y anima la asunción de responsabilidades (empowerment) de los empleados?

---

¿Revisan y mejoran la dirección / línea de mando la efectividad del liderazgo a partir de los resultados de las encuestas u otras informaciones disponibles?

---

### **C1b**

¿Se ha establecido una estructura organizativa adecuada para apoyar la implantación de la estrategia de la organización?

---

¿Se ha implantado un esquema de gestión por procesos?

---

¿Los procesos clave definidos, permiten el desarrollo, despliegue y actualización de la política definida?

---

¿Se han desarrollado procesos que permitan implantar mejoras, mediante la creatividad, la innovación y las actividades de aprendizaje?

---

¿Se desarrolla un proceso mediante el cual se mide la efectividad de la organización, se revisan y mejoran los resultados clave?

---

### **C1c**

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

---

¿Comprenden y satisfacen las necesidades y expectativas de sus clientes y partners?

---

¿Se establecen alianzas con los proveedores y se mide la efectividad de las mismas mediante indicadores? ¿Se llevan a cabo actividades de mejora conjunta?

---

¿Existen planes para mejorar la relación y el contacto de los empleados con los clientes?

---

¿Se da reconocimiento a los grupos de interés por su contribución a los resultados de la organización?

---

¿Existen programas de mejora de la calidad conjuntos con organizaciones externas?

---

¿Participan los directivos en actividades externas a la organización tales como conferencias, seminarios, etc.?

---

¿Se apoyan aquellas actividades dirigidas a la mejora del medio ambiente y su contribución a la sociedad?

---

¿Se mide de algún modo la implicación de los líderes con los clientes, y con la sociedad en general?

---

### **C1d**

¿Existe un esquema formal de reuniones que alcanza desde la alta dirección a los empleados de base? ¿Son accesibles los directivos?

---

¿Comunican los líderes a la organización la misión, visión y valores, la política y estrategia y se asegura su correcto entendimiento?

---

¿Están implicados los directivos en el reconocimiento de los logros de los individuos y equipos?

---

¿Existen premios impulsados por los directivos a los individuos como reconocimiento de sus esfuerzos y logros? ¿Se conocen de antemano los criterios para la concesión de los reconocimientos?

---

¿Se da publicidad a la concesión de los reconocimientos? ¿Participan los directivos en los actos de concesión de los premios?

---

¿Los mandos emplean el compromiso con la mejora como uno de los criterios para seleccionar candidatos para la promoción y recompensa?

---

¿Se mide la efectividad de los programas de comunicaciones y reconocimiento y así garantizar el efecto de motivación y satisfacción del empleado?

---

### **C1e**

¿Se estudian las causas internas y externas a la organización que pueden generar un cambio en la misma?

---

¿Existen procedimientos y metodologías para la identificación de los cambios que la organización? Y una vez identificados, ¿existen metodologías para seleccionar los más

adecuados?

---

¿Se involucran los líderes de la organización en el desarrollo de los proyectos que conllevan un cambio en la organización?

---

¿Se responsabilizan los líderes de garantizar la inversión y los recursos necesarios para desarrollar los proyectos de cambio?

---

¿Se evalúan los riesgos que ocasionan los cambios planificados?

---

¿Garantiza la dirección de la organización la implantación completa de los cambios?

---

¿Existen indicadores que midan la eficacia de los cambios?

---

¿Se revisa la eficacia de los cambios implantados en la organización?

---

### **C2a**

---

¿La organización está recopilando, analizando y utilizando la siguiente información para la definición de los planes y estrategias: clientes, proveedores, partners, empleados, alianzas externas, benchmarking, etc.?

---

¿Se analizan las necesidades y expectativas de los distintos grupos de interés en la organización?

---

¿Están establecidos los flujos de información interna relevantes para la preparación de los planes y la estrategia?

---

¿Existe algún mecanismo para revisar la idoneidad y efectividad de esta información?

---

¿Hay responsables de la recogida, análisis y evaluación de la información?

---

### **C2b**

---

¿Está la organización recopilando, analizando y utilizando la siguiente información para la definición de los planes y estrategias: materiales sociales, legales y del medio ambiente, indicadores de funcionamiento interno y puntos fuertes y débiles, indicadores económicos y demográficos, resultados de las actividades de aprendizaje, resultados y prácticas de organización externas consideradas como las mejores, resultados de los indicadores internos de rendimiento?

---

¿Existen criterios para la recogida de dicha información?

---

¿Se revisa esta información y se evalúa su idoneidad para así introducir otras fuentes distintas?

¿Hay responsables de la recogida, análisis y evaluación de la información?

---

### **C2c**

¿Se formula una estrategia de la organización a largo plazo?

---

¿Existe una planificación a corto/medio plazo basada en la estrategia?

---

¿Está establecido un plan de desarrollo de la estrategia a partir de información relevante?

---

¿Es consecuente la estrategia con los valores, misión y visión de la organización?

---

¿Se alinea la estrategia de la organización con la de sus partners?

---

¿Las estrategias definidas, reflejan los principios de la Gestión de Calidad Total?

---

¿Existen reuniones periódicas de seguimiento de resultados de las estrategias frente a objetivos planificados?

---

¿Se toman planes de acción cuando no se alcanzan los objetivos?

---

¿Se cuestiona la idoneidad de los planes, cuando estos no permiten alcanzar los objetivos previstos?

---

¿Se modifican los planes cuando cambian las condiciones externas? (legislación, entorno económico, etc.)

---

¿Se evalúa la efectividad del proceso de planificación?

---

¿Están identificados los factores críticos de éxito?

---

¿Se revisa y actualiza periódicamente la estrategia a largo plazo?

---

### **C2d**

¿La gestión de procesos de finida permite desplegar en su totalidad la estrategia definida?

---

¿Existe una definición acerca de cuándo se considera a un proceso como clave? ¿Existe una relación de procesos clave?

---

Estos procesos clave, ¿soportan la misión de la organización?

---

¿Se establecen medidas e indicadores de estos procesos para evaluar y mejorar la efectividad del esquema de procesos clave en relación con la política y estrategia?

---

¿Conocen todos los empleados la estrategia de la organización?

---

¿Se comunican los planes a través de reuniones en cascada a todos los niveles de la organización?

---

¿Se distribuyen los planes a todos los empleados y son efectivos?

---

¿Se basan los objetivos de departamento y personales, en los planes anuales de la organización?

---

¿Prioriza cada mando los planes asignados a su departamento?

---

¿Se pregunta a los empleados en qué medida conocen los planes y la estrategia de la organización?

---

¿Entienden los empleados como contribuyen a la consecución de los objetivos generales de la organización?

---

¿Se modifica el organigrama y los procedimientos internos para adaptarse a las necesidades surgidas de la política y estrategia?

---

¿Se toman acciones para mejorar el conocimiento que tienen los empleados de la estrategia y la política de la organización?

---

### **C3a**

¿Existen planes de recursos humanos dentro de los planes anuales de la organización?

---

¿Se basan los planes de recursos humanos en la estrategia de la organización?

---

¿Existe algún mecanismo objetivo para identificar las necesidades de recursos humanos de la organización?

---

¿Se cubren dichas necesidades mediante traslados o reasignaciones siempre que sea posible?

---

¿Se implica a las personas de la organización y a sus representantes en el desarrollo de las políticas, estrategias y planes de recursos humanos?

---

¿Existe un proceso eficiente de selección de personal que garantice la imparcialidad y la igualdad de oportunidades en el empleo?

---

¿Contemplan los planes de recursos humanos las políticas de remuneración, traslados,

promociones, etc., asegurando el cumplimiento de todos los requisitos legales en materia de empleo?

---

¿Existe un responsable de recursos humanos en la organización?

---

¿Se utilizan técnicas de trabajo en grupo, motivación, implicación, etc.?

---

¿Se mide la satisfacción de los empleados y se recogen sus opiniones mediante encuestas de opinión y se ponen en marcha planes de mejora?

---

### **C3b**

---

¿Se identifican y clasifican claramente las necesidades de la organización en cuanto a conocimientos y capacidades del personal?

---

¿Se establecen mecanismos para lograr incorporar a los empleados adecuados para cubrir las necesidades existentes?

---

¿Existen planes de formación específicos en la organización?

---

¿Están adaptados los planes de formación a las necesidades de cada puesto de trabajo, empleado o grupo de empleados?

---

¿Existen criterios de selección para la asistencia a cursos?

---

¿Existen evaluaciones de la calidad de los cursos de formación?

---

¿Existe formación o entrenamiento en el puesto de trabajo?

---

¿Existe formación o entrenamiento en técnicas de trabajo en equipo?

---

¿Se fomenta la formación continuada?

---

¿Se evalúa la efectividad de la formación?

---

¿Existen objetivos personales para todos los empleados?

---

¿Se comunican claramente y por escrito los objetivos a los empleados?

---

¿Se establecen los objetivos por consenso entre las partes?

---

¿Están basados los objetivos de cada individuo y departamento en los objetivos generales de la organización?

---

¿Entienden los empleados como sus objetivos ayudan al cumplimiento de los objetivos

generales de la organización?

---

¿Se revisa periódicamente el nivel de cumplimiento de los objetivos?

---

¿Se consensua el resultado de las evaluaciones de rendimiento?

---

¿Se emplean los resultados de las evaluaciones para ayudar a los empleados a mejorar el rendimiento?

---

¿Se desarrolla la capacidad de las personas a través del trabajo? ¿Se desarrolla la capacidad para trabajar en equipo?

---

### C3c

---

¿Se facilita la participación de los empleados en los equipos de mejora?

---

¿Están claramente definidas las características del programa de equipos (voluntariedad, horario, facilitador, formación, etc...)?

---

¿Existe un programa de sugerencias de mejora?

---

¿Se fomenta la participación individual y de los equipos en las actividades de mejora?

---

¿Se proporciona formación en técnicas de trabajo en equipo para fomentar su implicación en las actividades de mejora?

---

¿La dirección se preocupa por estimular la creatividad e innovación de los empleados, proporcionándoles el suficiente respaldo y soporte para llevarlas a cabo?

---

¿Se fomenta la participación mediante conferencias, actos, publicación de folletos, posters, carteles, etc.?

---

¿Se practica dentro de la organización la delegación de responsabilidades?

---

¿Se fomenta y estimula al personal para que tome iniciativas proporcionando la suficiente autonomía?

---

¿Se evalúa de alguna forma el grado de implicación de las personas y se establecen acciones de mejora?

---

¿Se anima a las personas para que trabajen en equipo? ¿Se estimula ese trabajo?

---

### C3d

---

¿Se han identificado de forma clara y sistemática las necesidades de comunicación?

---

¿Existe un plan de comunicaciones internas basadas en lo anterior? ¿Se utiliza correctamente?

---

¿Existen suficientes mecanismos de comunicación descendente? (Reuniones en cascada, revistas y otras publicaciones, comunicaciones internas, comunicación directa mando-empleado, etc.)

---

¿Existen suficientes mecanismos de comunicación ascendente? (Sugerencias de mejora, comunicación directa empleado-mando, reuniones informales, etc.)

---

Existen mecanismos de comunicación horizontal? (Trabajo en equipo, coordinación de grupos, procesos horizontales, etc.)

---

¿La organización dispone de algún sistema que permita evaluar y mejorar la eficacia de la comunicación?

---

¿La organización tiene planes y programas para compartir las mejores prácticas y el conocimiento?

---

### C3e

---

¿Están los temas de remuneración, traslado, despidos y demás asuntos laborales alineados con la política y estrategia dentro de los límites legales?

---

¿Hay algún sistema de remuneración variable?

---

¿Existe un programa de reconocimiento para fomentar la participación y la toma de responsabilidades?

---

¿Hay premios como una de las formas de reconocimiento?

---

¿Las bases para la concesión de premios son conocidas por los empleados?

---

¿Se encuentra definido un sistema de actividades sociales y culturales que fomente la participación de los empleados?

---

¿Existe algún programa definido que involucre al personal en temas relacionados con seguridad y medio ambiente?

---

¿Existen en la organización instalaciones y servicios a la disposición de sus empleados (servicio médico, cafetería, medios de transporte, guarderías, etc.)?

¿Se da información a los empleados en temas de salud o seguridad?

---

¿Se conceden ayudas o permisos para participar en actividades externas de carácter cultural o deportivo?

---

¿Se conceden beneficios laborales a los empleados tales como flexibilidad de horarios, años sabáticos, etc.?

---

¿Dispone la organización de algún mecanismo que permita evaluar y mejorar la eficacia de sus programas de reconocimiento y beneficios?

---

#### **C4a**

¿Se identifica a los partners clave y se establecen alianzas estratégicas, en línea con la estrategia de la propia organización, sobre la base de una confianza recíproca?

---

¿La política de las alianzas se basa en la definición de una misión conjunta, aprovechamiento de recursos, de conocimiento, etc.?

---

¿Existen reuniones periódicas al más alto nivel entre la organización y los partners?

---

¿Se realizan estudios para identificar nuevas posibilidades de colaboración?

---

¿Se analiza que la misión, visión, valores y la de los partners es compatible con la de la propia organización?

---

¿Qué mecanismos tiene la organización para apoyar el desarrollo mutuo con sus partners?

---

¿Hay actividades / planes en marcha para generar una filosofía innovadora a través de las alianzas?

---

¿Qué sinergias se han suscitado con los partners? ¿Han mejorado los procesos? ¿Han añadido valor a la cadena cliente/proveedor?

---

¿Se evalúa, revisa y mejora la gestión de la relación con los partners?

---

#### **C4b**

¿Existe una planificación de la gestión de recursos económicos y financieros propia para la organización?

¿Se asignan recursos financieros en apoyo de la estrategia y planes fijados por la organización, estableciendo prioridades?

---

¿Se evalúan las inversiones en activos tangibles e intangibles de acuerdo a los planes de la organización?

---

¿Existe una clara distribución de responsabilidades para la aprobación y ejecución del gasto?

---

¿Existen una serie de indicadores que midan la eficiencia de la gestión económica y financiera?

---

¿Utiliza la organización procedimientos internos de control y seguimiento de la ejecución del gasto?

---

¿Se revisa y mejora la gestión de los recursos económicos y financieros?

---

¿Existe una gestión de riesgos financieros?

---

#### **C4c**

¿Existe un programa de gestión de activos?

---

¿Hay una estrategia definida para hacer mejor uso de los edificios, equipos y otros recursos (alquiler, contratación, etc.)?

---

¿Se dispone de un plan de mantenimiento preventivo y de utilización adecuada de los recursos tales como edificios, materiales y equipos?

---

¿Se gestiona la seguridad de los activos?

---

¿Existen planes de contingencia para los recursos críticos?

---

¿Están los activos de la organización convenientemente asegurados contra robo, incendio, etc.?

---

¿Se protegen los activos mediante vigilancia, sistemas antirrobo, protección contra incendios, etc.?

---

¿Se tiene en cuenta el impacto negativo de los activos de la organización en la sociedad?

---

¿Se optimizan los inventarios y rotación del material?

---

¿Se revisan los edificios o instalaciones asegurando que cumplen las leyes y normas aplicables en cuanto a seguridad e higiene?

---

¿Existen planes concretos para reducir los consumos de materias primas, energía, etc.?

---

¿Se tiene en cuenta el impacto ambiental al seleccionar las materias primas?

---

¿Se conservan y reciclan los recursos no renovables y se minimizan los desperdicios?

---

¿Se revisan los edificios e instalaciones asegurando que cumplen las normativas medioambientales?

---

¿Se utilizan mecanismos para medir, revisar y mejorar la gestión de los activos?

---

#### **C4d**

¿Se identifican las necesidades tecnológicas en función de la estrategia de la organización?

---

¿Se han establecido cauces para estar al día en cuanto a tecnologías relevantes, nuevas y emergentes?

---

¿Asisten los empleados de la organización a seminarios, congresos, etc. relativos a nuevas tecnologías?

---

¿Se participa en programas nacionales o internacionales para el desarrollo tecnológico?

---

¿Se implantan tecnologías para apoyar la mejora de procesos, los sistemas de información y otros?

---

¿Se evalúa el resultado de la aplicación de las nuevas tecnologías y se proponen mejoras fruto de la misma?

---

¿Hay algún programa/proceso para identificar y sustituir las viejas tecnologías?

---

#### **C4e**

¿Se ha establecido un Plan de Sistemas de Información en apoyo de la estrategia de la organización?

---

¿Hay mecanismo para recoger, estructurar y gestionar el conocimiento en apoyo de la estrategia?

---

¿Existe un sistema para organizar los flujos de información, tanto internos como externos, de forma que se asegure que todos los empleados disponen de acceso a la información y al

conocimiento adecuados para realizar su trabajo?

---

¿La información relevante sobre servicios y procesos (funcionamiento de procesos, empleados, proveedores, clientes, etc.) está accesible a los empleados que la necesiten?

---

¿Existen sistemas para garantizar la seguridad de la información?

---

¿Se emplean mecanismos para garantizar la validez e integridad de los datos contenidos en los sistemas?

---

¿Se aplican los avances en tecnologías de la información?

---

¿Se han adoptado medidas para la protección y explotación de la propiedad intelectual, el conocimiento y las innovaciones (patentes y marcas)?

---

¿La información disponible se utiliza para mejorar y optimizar los sistemas de gestión, de forma creativa e innovadora?

---

¿Se evalúa y mejora de alguna manera la efectividad de la de gestión de la información y del conocimiento?

---

### **C5a**

---

¿Se han diseñado los procesos de la organización, y en especial los clave que contribuyen a la consecución de estrategia y planificación?

---

¿Se emplean los mapas de procesos o técnicas similares para analizar y representar el esquema de procesos de la organización?

---

¿Se establecen propietarios y equipos de mejora para cada proceso?

---

¿Hay alguna persona o grupo responsable de identificar los procesos clave?

---

¿Se han identificado los grupos de interés que se ven afectados por los procesos clave?

---

¿Existen objetivos claros para cada una de las mediciones de rendimiento de los procesos?

---

¿Se aplican sistemas normalizados de gestión de la calidad tales como sistemas de calidad (ISO 9000), sistemas de gestión medioambiental o sistemas de gestión de riesgos laborales?

---

¿Se mide, revisa y mejora la efectividad del sistema de gestión de procesos?

---

**C5b**

---

¿Se identifican y establecen prioridades para las oportunidades de mejora de procesos tanto continua como drástica?

---

¿Se establecen objetivos de mejora para las mediciones de los procesos?

---

¿Se consideran los resultados pasados a la hora de establecer los objetivos de futuro?

---

¿Se recoge información procedente de empleados, proveedores y otras organizaciones externas y se emplea para establecer dichos objetivos?

---

¿Los resultados de las mediciones de los procesos, son revisados por la dirección de la organización?

---

¿Se toman medidas cuando los resultados están por debajo de los objetivos previstos?

---

¿Se emplean a los equipos de mejora para mejorar los procesos?

---

¿Se concede autonomía a los empleados para que mejoren los procesos?

---

¿Se emplean técnicas tales como la reingeniería de procesos o la mejora continua de procesos?

---

¿Se imparte formación en herramientas estadísticas, diseño de experimentos, técnicas de trabajo en equipo, creatividad, resolución de problemas, etc, dirigida a estimular el talento creativo e innovador?

---

¿Se emplea información y comparaciones con organizaciones externas para estimular los cambios?

---

¿Existe un procedimiento definido para implantar cambios en los procesos?

---

¿Se emplean las experiencias piloto?

---

¿Se cuenta con los empleados afectados al diseñar los cambios?

---

¿Se imparte formación a los empleados afectados antes de la implantación de cambios en la organización?

---

¿Se realiza un seguimiento de los resultados del proceso modificado para asegurar el logro de los objetivos previstos?

---

### C5c

---

¿Se utilizan estudios de mercado, encuestas a clientes y otros tipos de información para identificar las necesidades y expectativas actuales y futuras de los clientes?

---

¿Se emplea el benchmarking con organizaciones similares?

---

¿La definición y diseño de los servicios que ofrece la organización se basa en la creatividad y la innovación?

---

¿Se documentan debidamente las características de los nuevos servicios?

---

¿Se da formación al personal acerca de las características de los nuevos servicios antes de su puesta en funcionamiento?

---

¿Se realizan encuestas a los clientes para evaluar su satisfacción con los nuevos servicios?

---

¿Se revisa y se mejora la efectividad del proceso de desarrollo de nuevos servicios?

---

### C5d

---

¿Existen procedimientos que describen como debe llevarse a cabo la prestación de todos los servicios que proporciona la organización?

---

¿Se comunica formalmente a los clientes los cambios o la implantación de nuevos servicios o productos?

---

¿Recibe el personal de la organización la formación necesaria para prestar los servicios de acuerdo a los procedimientos establecidos?

---

¿Reciben los usuarios/clientes una información suficiente y correcta durante la prestación de los servicios?

---

¿Se toman mediciones de defectos, errores o de ciclo durante la prestación de los servicios?

---

### C5e

---

¿Existe un programa formal de gestión de relaciones con los clientes?

---

¿Existe un responsable definido para la mejora de la satisfacción de los clientes?

---

¿Mantiene la organización contactos frecuentes con los clientes para debatir sus necesidades, expectativas y preocupaciones?

---

¿Se realizan encuestas de satisfacción a los clientes?

---

¿Se preocupa la organización por llevar a cabo el seguimiento de la prestación de servicios, así como el servicio de atención al cliente, para determinar los niveles de satisfacción? ¿Se realiza de forma innovadora y creativa?

---

¿Se implica la organización activamente con los clientes para atender sus quejas y reclamaciones?

---

¿Existen mecanismos para medir la efectividad de la atención y servicio al cliente?

---

¿Se realizan actividades para aumentar los niveles de satisfacción de clientes?

---

### C6a

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

---

¿Obtiene información directa y periódica relativa a la percepción que tienen los clientes respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción?

---

Los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tienen los clientes respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción, ¿cumplen los objetivos marcados para cada período y frecuentemente los superan?

---

La tendencia de los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tienen los clientes respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción, ¿muestra una evolución positiva?

---

¿Se recogen y comparan, de forma periódica y sistemática, los datos más relevantes correspondientes a los niveles de percepción de la satisfacción de los clientes de su competencia/sector?

---

La tendencia de los resultados de los indicadores relativos al nivel de satisfacción de los clientes, ¿muestran una correlación y son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas?

---

Los resultados de los indicadores relativos al nivel de satisfacción de los clientes, ¿abarcen los aspectos y áreas relevantes y están adecuadamente segmentados?

---

### C6b

---

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

---

Los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de sus clientes, ¿cumplen los objetivos de calidad marcados para cada período y frecuentemente los superan?

---

La tendencia de los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de sus clientes, ¿muestra una evolución positiva?

---

¿Se recogen y comparan, de forma periódica y sistemática, los datos más relevantes correspondientes a los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de sus clientes de su competencia/sector?

---

La tendencia de los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de sus clientes, ¿muestran una correlación y son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas?

---

Los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de sus clientes, ¿abarcaban los aspectos y áreas relevantes y están adecuadamente segmentados?

---

### C7a

---

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

---

¿Obtiene información directa y periódica relativa a la percepción que tiene su personal respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción?

---

Los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tiene su personal respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción, ¿cumplen los objetivos marcados para cada período y frecuentemente los superan?

---

La tendencia de los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tiene su personal respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción, ¿muestra una evolución positiva?

---

¿Se recogen y comparan, de forma periódica y sistemática, los datos más relevantes correspondientes a los niveles de percepción de la satisfacción de su personal con los de su competencia/sector?

La tendencia de los resultados de los indicadores relativos al nivel de satisfacción de su personal, ¿muestran una correlación y son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas?

---

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

---

### **C7b**

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

---

Los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de su personal, ¿cumplen los objetivos de calidad marcados para cada período y frecuentemente los superan?

---

La tendencia de los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de su personal, ¿muestra una evolución positiva?

---

¿Se recogen y comparan, de forma periódica y sistemática, los datos más relevantes correspondientes a los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de su personal y el personal de su competencia/sector?

---

La tendencia de los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de su personal, ¿muestran una correlación y son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas?

---

Los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de su personal, ¿abarcan los aspectos y áreas relevantes y están adecuadamente segmentados?

---

### **C8a**

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

---

¿Obtiene información directa y periódica relativa a la percepción que tiene la sociedad en general respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción?

---

Los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tiene la sociedad en general

respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción, ¿cumplen los objetivos marcados para cada período y frecuentemente los superan?

---

La tendencia de los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tiene la sociedad en general respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción, ¿muestra una evolución positiva?

---

¿Se recogen y comparan, de forma periódica y sistemática, los datos más relevantes correspondientes a los niveles de percepción de la satisfacción de la sociedad en general con los resultados de su competencia/sector?

---

La tendencia de los resultados de los indicadores relativos al nivel de satisfacción de la sociedad en general, ¿muestran una correlación y son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas?

---

Los resultados de los indicadores relativos al nivel de satisfacción de la sociedad en general, ¿abarcan los aspectos y áreas relevantes y están adecuadamente segmentados?

---

#### **C8b**

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

---

Los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de la sociedad en general, ¿cumplen los objetivos de calidad marcados para cada período y frecuentemente los superan?

---

La tendencia de los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de la sociedad en general, ¿muestra una evolución positiva?

---

¿Se recogen y comparan, de forma periódica y sistemática, los datos más relevantes correspondientes a los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de la sociedad en general y los resultados de su competencia/sector?

---

La tendencia de los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de la sociedad en general, ¿muestran una correlación y son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas?

---

Los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de la sociedad en general, ¿abarcan los aspectos y áreas relevantes y están adecuadamente segmentados?

---

### C9a

---

¿Mide la Organización de forma periódica y sistemática sus resultados económico-financieros y no económicos?

---

Los resultados relativos a los indicadores clave (económicos y no económicos), ¿abarcán los aspectos y áreas relevantes y están adecuadamente segmentados?

---

La tendencia de los resultados clave (económicos y no económicos) de la organización, ¿muestra una evolución positiva?

---

Los resultados de los indicadores clave (económicos y no económicos) de la organización, ¿cumplen los objetivos marcados para cada período y frecuentemente los superan?

---

¿Se recogen y comparan, de forma periódica y sistemática, los datos correspondientes a los resultados de los indicadores económicos y no económicos de su competencia/sector?

---

Los resultados clave de la organización, ¿muestran una correlación y son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas?

---

### C9b

---

¿Mide la Organización de forma periódica y sistemática sus indicadores de los resultados clave (económico-financieros y no económicos)?

---

Los resultados relativos a los indicadores de los resultados clave (económico-financieros y no económicos), ¿abarcán los aspectos y áreas relevantes y están adecuadamente segmentados?

---

La tendencia de los indicadores de los resultados clave (económico-financieros y no económicos) de la organización, ¿muestra una evolución positiva?

---

Los resultados de los indicadores de los resultados clave (económico-financieros y no económicos) de la organización, ¿cumplen los objetivos marcados para cada período y frecuentemente los superan?

---

¿Se recogen y comparan, de forma periódica y sistemática, los datos correspondientes a los indicadores de los resultados clave (económico-financieros y no económicos) de su competencia/sector?

---

Los resultados indicadores de los resultados clave (económico-financieros y no económicos), ¿muestran una correlación y son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas?

## ANEXO 2. Gráficos resultado del cuestionario

