



**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 PÚBLICAS

AUTORA: PÉREZ LACASA, VIRGINIA

TUTOR: JABALOYES VIVAS, JOSE MANUEL

Curso Académico: 2013/2014

ÍNDICE

MEMORIA

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. La Calidad	1
1.2. Evolución de la Gestión de la Calidad	2
1.3. La Gestión de la Calidad Total	8
1.4. Modelos de Gestión de la Calidad Total	10
CAPÍTULO 2. OBJETIVOS DEL TRABAJO FINAL DE GRADO	11
2.1. Objeto del Trabajo	11
2.2. Objetivos y Justificación. Competencias	11
CAPÍTULO 3. ANTECEDENTES	13
3.1 El Modelo EFQM	13
3.1.1. Conceptos Fundamentales de la Excelencia	17
3.1.2. Criterios del Modelo EFQM.....	18
3.1.3. Esquema lógico REDER	25
3.1.4. Proceso de autoevaluación	26
3.2. Mejora Continua	29
3.2.1. Análisis de la información para la mejora	30
3.2.2. Proyecto de mejora	32
3.2.3. Seguimiento, evaluación y revisión de la mejora	35
CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA	37
4.1. Formación y Sensibilización	39
4.2. Trabajo de Campo	39
4.3. Análisis de Datos y Presentación de Resultados	40
4.3.1. Principales resultados obtenidos	41
4.3.1.1. Resultados por criterios y subcriterios del modelo EFQM	42
4.3.1.2. Resultados del nivel de conocimiento por criterio y subcriterios.....	47
4.4. Procesos de Identificación de Áreas de Mejora y Puntos Fuertes	51
4.4.1. Identificación de áreas de mejora y puntos fuertes en función del nivel de conocimiento.....	51
4.4.1.1. Identificación de áreas de mejora en función del nivel de conocimiento en el Criterio 2: Estrategia.....	52
4.4.1.2. Identificación de áreas de mejora en función del nivel de conocimiento en el Criterio 4: Alianzas y Recursos.....	54
4.4.1.3. Identificación de áreas de mejora en función del nivel de conocimiento en el Criterio 6: Resultados en los Clientes.....	55
4.4.1.4. Identificación de áreas de mejora en función del nivel de conocimiento en el Criterio 8: Resultados en la Sociedad	56
4.4.1.5. Identificación de áreas de mejora en función del nivel de conocimiento en el Criterio 9: Resultados Clave	57
4.4.2. Identificación de áreas de mejora y puntos fuertes en función de las medias obtenidas. Comparativa interna.....	58
4.4.2.1. Identificación de áreas de mejora en función de las medias obtenidas en el Criterio 1: Liderazgo	59
4.4.2.2. Identificación de áreas de mejora en función de las medias obtenidas en el Criterio 8: Resultados en la Sociedad	60

4.4.2.3. Identificación de puntos fuertes en función de las medias obtenidas en el Criterio 6: Resultados en los Clientes.....	62
4.4.2.4. Identificación de puntos fuertes en función de las medias obtenidas en el Criterio 7: Resultados en las Personas	63
4.4.2.5. Identificación de áreas de mejora en función de las medias obtenidas en el Criterio 9: Resultados Clave	64
4.4.3. Identificación de áreas de mejora y puntos fuertes en función de los valores de benchmarking. Comparativa externa	65
4.4.3.1. Identificación de áreas de mejora en función de los valores de benchmarking en el Criterio 4: Alianzas y Recursos.....	66
4.4.3.2. Identificación de áreas de mejora en función de los valores de benchmarking en el Criterio 8: Resultados en la Sociedad.....	67
4.4.3.3. Identificación de puntos fuertes en función de los valores de benchmarking en el Criterio 1: Liderazgo	68
4.4.3.4. Identificación de puntos fuertes en función de los valores de benchmarking en el Criterio 2: Estrategia.....	70
4.4.3.5. Identificación de puntos fuertes en función de los valores de benchmarking en el Criterio 3: Personas	72
4.4.3.6. Identificación de puntos fuertes en función de los valores de benchmarking en el Criterio 5: Procesos, Productos y Servicios	74
4.4.3.7. Identificación de puntos fuertes en función de los valores de benchmarking en el Criterio 6: Resultados en los Clientes.....	75
4.4.3.8. Identificación de puntos fuertes en función de los valores de benchmarking en el Criterio 7: Resultados en las Personas	76
4.4.3.9. Identificación de puntos fuertes en función de los valores de benchmarking en el Criterio 9: Resultados Clave	78
4.4.4. Aplicación de metodologías de inferencia estadística para el estudio de áreas de mejora	89
4.5. Definición del Programa de Mejora	116
CAPÍTULO 5. PRESUPUESTO	124
CAPÍTULO 6. RESULTADOS Y CONCLUSIONES	125
CAPÍTULO 7. BIBLIOGRAFÍA	129
CAPÍTULO 8. ANEXOS	131
ANEXO 1. Cuestionarios de autoevaluación	131
ANEXO 2. Gráficos	143
FIGURAS	
Fig. 1. Evolución de la gestión de la calidad.....	6
Fig. 2. Sello de Excelencia Europea.....	14
Fig. 3. Sellos de Excelencia Europea	15
Fig. 4. Conceptos Fundamentales de la Excelencia	17
Fig. 5. Criterios del Modelo EFQM.....	18
Fig. 6. Esquema de los Criterios EFQM	24
Fig. 7. REDER.....	25
Fig. 8. Metodologías para llevar a cabo la autoevaluación.....	28
Fig. 9. Ciclo PDCA	37
Fig. 10. Fases del proyecto.....	38
Fig. 11. Representación de la puntuación alcanzada según la EFQM.....	47

TABLAS

TABLA 1. Planificación del proyecto	39
TABLA 2. Medias por Criterios	42
TABLA 3. Medias Criterio 1 y sus subcriterios.....	42
TABLA 4. Medias Criterio 2 y sus subcriterios.....	43
TABLA 5. Medias Criterio 3 y sus subcriterios.....	43
TABLA 6. Medias Criterio 4 y sus subcriterios.....	43
TABLA 7. Medias Criterio 5 y sus subcriterios.....	44
TABLA 8. Medias Criterio 6 y sus subcriterios.....	44
TABLA 9. Medias Criterio 7 y sus subcriterios.....	44
TABLA 10. Medias Criterio 8 y sus subcriterios.....	45
TABLA 11. Medias Criterio 9 y sus subcriterios.....	45
TABLA 12. Puntuación según la EFQM.....	46
TABLA 13. % medios de Desconocimiento por Criterios	47
TABLA 14. % medios de Desconocimiento Criterio 1 y sus subcriterios.....	48
TABLA 15. % medios de Desconocimiento Criterio 2 y sus subcriterios.....	48
TABLA 16. % medios de Desconocimiento Criterio 3 y sus subcriterios.....	49
TABLA 17. % medios de Desconocimiento Criterio 4 y sus subcriterios.....	49
TABLA 18. % medios de Desconocimiento Criterio 5 y sus subcriterios.....	49
TABLA 19. % medios de Desconocimiento Criterio 6 y sus subcriterios.....	50
TABLA 20. % medios de Desconocimiento Criterio 7 y sus subcriterios.....	50
TABLA 21. % medios de Desconocimiento Criterio 8 y sus subcriterios.....	50
TABLA 22. % medios de Desconocimiento Criterio 8 y sus subcriterios.....	51
TABLA 23. Resultados obtenidos por nivel de desconocimiento.	52
TABLA 24. Nivel de desconocimiento Criterio 2.	52
TABLA 25. Nivel de desconocimiento Criterio 4.	54
TABLA 26. Nivel de desconocimiento Criterio 6.	55
TABLA 27. Nivel de desconocimiento Criterio 8.	56
TABLA 28. Nivel de desconocimiento Criterio 9.	57
TABLA 29. Resultados obtenidos por comparativa interna	59
TABLA 30. Comparativa interna Criterio 1	59
TABLA 31. Comparativa interna Criterio 8.....	60
TABLA 32. Comparativa interna Criterio 6.....	62
TABLA 33. Comparativa interna Criterio 7.....	63
TABLA 34. Comparativa interna Criterio 9.....	64
TABLA 35. Resultados obtenidos por comparativa externa	65
TABLA 36. Comparativa externa Criterio 4	66
TABLA 37. Comparativa externa Criterio 8	67
TABLA 38. Comparativa externa Criterio 1	68
TABLA 39. Comparativa externa Criterio 2	70
TABLA 40. Comparativa externa Criterio 3	72
TABLA 41. Comparativa externa Criterio 5	74
TABLA 42. Comparativa externa Criterio 6	75
TABLA 43. Comparativa externa Criterio 7	76
TABLA 44. Comparativa externa Criterio 9	78
TABLA 45. Áreas de mejora en la organización	79
TABLA 46. Análisis de la Varianza c1e1.....	91
TABLA 47. Tablas de Contingencia c1e1	92
TABLA 48. Análisis de la Varianza c1e2.....	94
TABLA 49. Tablas de Contingencia c1e2	95



TABLA 50. Análisis de la Varianza c1e3.....	97
TABLA 51. Análisis de la Varianza c1e3 frente a la variable tiempo	98
TABLA 52. Análisis de la Varianza c1e3 frente a la variable puesto	98
TABLA 53. Tablas de Contingencia c1e3	99
TABLA 54. Análisis de la Varianza c1e4.....	101
TABLA 55. Tablas de Contingencia c1e4	102
TABLA 56. Análisis de la Varianza c1e5.....	104
TABLA 57. Tablas de Contingencia c1e5	105
TABLA 58. Análisis de la Varianza c1e6.....	106
TABLA 59. Tablas de Contingencia c1e6	107
TABLA 60. Análisis de la Varianza c1e7.....	109
TABLA 61. Tablas de Contingencia c1e7	110
TABLA 62. Análisis de la Varianza c1e8.....	112
TABLA 63. Tablas de Contingencia c1e8	113
TABLA 64. Resultados del Análisis Inferencial	115
TABLA 65. Programa de Mejora 2014.....	116
TABLA 66. Presupuesto.....	124

CAPÍTULO 1.

INTRODUCCIÓN

1.1. La Calidad

En la actualidad existe una gran atención en todo lo que se refiere a la calidad y su implantación en las organizaciones. La fuerte competitividad entre las empresas aparece debido a la globalización, a la liberación de las economías, a la libre competencia y a los rápidos cambios de las tecnologías. Por otro lado, los consumidores poseen cada vez más información y se vuelven más y más exigentes. La calidad se ha convertido en un factor decisivo para determinar el éxito o el fracaso de una organización.

La relación entre calidad y empresa ha experimentado una profunda transformación en las últimas décadas. La consolidación de la producción industrial propició que la calidad se entendiera como una restricción de la función productiva. A partir de la década de los cincuenta su papel dentro de la empresa sobrepasó el departamento de fabricación; y en los últimos años, la creciente competitividad a escala internacional ha acentuado su valor competitivo proporcionándole un nuevo significado.

Hoy en día, la palabra calidad aparece frecuentemente en la descripción de muchas actividades, productos o servicios en un abuso del término tal que, a veces, nos hace incluso confundir su significado. No es fácil ponerse de acuerdo sobre la definición del término. Como dice Garvin (1988), “la calidad es un concepto inusualmente resbaladizo, fácil de ver, pero extremadamente difícil de definir”. A continuación, se mostraran algunas de sus definiciones, empezando por la que aparece en la norma más prestigiosa en esta materia.

- “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-EN-ISO 9000:2005

La calidad es definida a través de un conjunto de propiedades y características que determinan la valoración del producto. Dichas características y propiedades suelen ser, por lo general, medibles o cuantificables permitiendo así su evaluación y control. En la antigüedad el término calidad solo se aplicaba a los productos tangibles, sin embargo en esta definición la calidad abarca también a los servicios ya que son el resultado de una actividad económica. Con respecto a la última parte de la definición “su aptitud para satisfacer unas necesidades” hace referencia a la adecuación del producto o servicio al uso, lo que significa que no existe el mejor producto en términos absolutos, pues depende del uso que vaya a hacerse de él.

- “Calidad es diseñar, producir, y ofrecer un producto o servicio que sea útil, al mejor precio posible, y que siempre satisfaga las necesidades del cliente”

Kaoru Ishikawa (1994)

La calidad ha de empezar en el diseño del producto o servicio, de tal forma que su proyecto sea adecuado para su fabricación y para la satisfacción de las necesidades de uso del producto. Además, hay que ponerlos a disposición de los clientes, de forma adecuada, de modo que sean útiles durante todo el tiempo de uso de los mismos. Otro aspecto remarcado por el autor es que no deben producirse bienes o servicios de calidad a cualquier precio sino que debe conseguirse un equilibrio entre el “valor de la calidad” y los costes incurridos para obtenerla, consiguiendo de tal forma la competitividad del producto. El cliente es la razón de ser de la calidad, por lo que es necesaria la satisfacción de sus necesidades y expectativas.

- “Calidad es el grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo costo y adecuado a las necesidades de los clientes”

Edward Deming (1989)

- “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 (1986)

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

Joseph M. Juran (1996)

Esta definición cuenta con dos aspectos importantes: el primero es que no deben existir deficiencias en el producto y el segundo es que las características del producto deben responder a las necesidades del cliente.

Todas estas definiciones son diferentes, aunque coinciden en un aspecto fundamental: un producto, un servicio, etc., tiene calidad si cumple una serie de requisitos que eran los esperados por los potenciales usuarios del mismo. Calidad, pues, no significa que todo está perfecto sino que se adecua a los niveles prefijados por los clientes. Como dice Grönroos (1990) “se debería recordar siempre que lo que cuenta en calidad es lo que percibe el consumidor”. La calidad es lo que el consumidor dice que es, y la calidad de un producto o servicio particular es lo que el consumidor percibe que es (Buzzel y Gale, 1987).

1.2. Evolución de la Gestión de la Calidad

Desde que el hombre es hombre ha existido el concepto de calidad, ya que, desde los tiempos en que el trueque era práctica habitual hasta nuestros días, siempre que adquirimos algún producto tenemos unas expectativas. Desde esos primeros movimientos del hombre con la calidad hasta nuestros días ha llovido bastante.

Tradicionalmente, cuando el trabajo que primaba era el artesanal, hablar de calidad era sinónimo de un trabajo bien hecho, independientemente del esfuerzo o coste invertido para realizarlo.

Esta visión comenzó a cambiar con la Revolución Industrial, a partir de la cual se dejaron de crear productos únicos y la demanda aumentó de forma importante. Con este nuevo marco, se comenzó a tener en cuenta el esfuerzo y el coste que implica la calidad.

La puesta en marcha de las cadenas de producción a principios del siglo XX, de las que fue pionero Henry Ford para fabricación de automóviles, hicieron que los ajustes manuales no pudieran llevarse a cabo, por lo que las piezas que se utilizaban para su montaje en línea debían ser iguales a una especificación con sus correspondientes tolerancias. Aquella que no cumplía dichas especificaciones no podía ensamblarse y había de ser re trabajada o desechada, lo que significaba una elevación del coste del producto.

Así surgió la definición clásica de calidad de un producto como conformidad con la especificación. El alcanzar esa conformidad va a suponer una ventaja competitiva, ya que habrá por un lado reducción de costes y por otro un producto de calidad que puede venderse normalmente más caro que los de la competencia.

El control de calidad nace en Estados Unidos a principios del siglo XX, bajo la necesidad de la estandarización debido a la producción en serie. La implantación de sistemas de inspección y auditorias orientadas al producto terminado dio lugar al control estadístico de la calidad (CEC) y al control estadístico de procesos (CEP) gracias a lo aportado por Shewhart y Deming. Más adelante, los sistemas de inspección y control se amplían hasta los sistemas de prevención, incorporando la calidad al diseño de los procesos y productos, siendo aquí Juran la figura estelar. La extensión de todas las actividades de mejora en todos los ámbitos de la empresa y a todo tipo de empresas es lo que dio lugar al término Calidad Total.

En Occidente hasta muy avanzados los años cincuenta la única forma de gestión de calidad era el Control de Calidad. Posteriormente, durante los años sesenta, empezó a hablarse de Aseguramiento de la Calidad, el cual es definido por la Organización ISO como el conjunto de “todas las acciones planificadas y sistemáticas necesarias para proporcionar la suficiente confianza de que un producto o servicio cumple las exigencias de calidad”.

Las crisis económicas de los años setenta, consecuencia de la elevación de los precios del petróleo, hizo que las organizaciones que la superaron se replantearan su forma de actuar para con menos recursos ser más eficaces y eficientes. Ello se consiguió con una mejora en todos los órdenes que afectó profundamente a los estilos de dirección y la gestión de los recursos humanos, e hizo que junto a una mayor internacionalización de la economía, se pasara de un entorno donde lo que se producía se vendía, a otro donde el cliente tiene enormes posibilidades de elección de productos y servicios. Todo ello causó un fuerte cambio en el concepto de calidad, que pasó a significar la satisfacción del cliente como medio para atraerlo y mantenerlo con los productos y servicios que ofrece la empresa.

Para ello era necesario ampliar el concepto de calidad a todos los ámbitos de la empresa. Eran necesarios programas de calidad que abarcaran desde la captación de las necesidades del cliente, hasta la evaluación de su satisfacción, pasando por todos los ámbitos, departamentos y procesos, tanto los productivos como los de gestión. Es lo que se denomina plan estratégico de calidad total. Este plan requiere tanto el compromiso por parte de toda la dirección de mando con las actividades de mejora como la activa implicación de todas las personas que trabajan en la empresa.

Después de los años ochenta los mercados han ido cambiando sustantivamente, debido a la globalización de las economías, la actualización tecnológica, clientes más exigentes por la calidad de los productos y servicios... Todo ello configura un panorama económico con una competitividad como jamás antes se había conocido. De ahí que cada vez más empresas adoptan planteamientos para mejorar su gestión, y asumen la calidad total como nueva forma de gestión empresarial cuyo objetivo fundamental es la eficiencia económica de la empresa. A ello contribuirá por una parte la fidelización de los clientes, que a su vez atraerán a otros, y por otra la reducción de los llamados costes de la no calidad así como una optimización de sus recursos y una simplificación de sus procesos.

Con este nuevo panorama que modificaba el mercado, el término de reingeniería de procesos se popularizó. Muchas empresas lo utilizaron para mejorar de una manera rápida y radical sus procesos administrativos, de producción así como de comercialización, ya que el no renovarlos, les restaba competitividad.

Existen muchas definiciones por muchos autores conocedores del tema como Hammer y Champy (1994) quienes definieron a la reingeniería como la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y competentes de rendimiento, tales como calidad, costos, servicio y rapidez de entrega, sin embargo en lenguaje cotidiano se puede definir como “empezar de nuevo”. Otro autor, Joseph Kelada (1999), dice que hacer reingeniería significa cambiar radicalmente la manera de pensar y actuar de una organización, esto involucra el cambio de procesos, estructuras organizacionales, estilos y comportamiento de liderazgo, sistemas de compensación y reconocimiento, así como las relaciones con los accionistas, clientes, proveedores y otros grupos externos.

A partir del siglo XXI aparece una nueva transformación del concepto de calidad, lo que hoy conocemos como Calidad Total. Un sistema de gestión empresarial íntimamente relacionado con el concepto de mejora continua. La calidad pasa de ser un conjunto de herramientas de gestión a convertirse en una filosofía de la organización que la considera como necesaria para asegurar el éxito de sus negocios. En esta fase la calidad se incorpora al nivel estratégico de la organización y se implican a todas las personas de la organización, a los clientes y a los proveedores.

La importancia de ofrecer bienes y servicios de calidad es esencial en el mercado. Los clientes son más exigentes y tienen una gran noción de lo que esta implica. Por dicha razón, las organizaciones están orientando sus esfuerzos en alcanzar la eficiencia en la gestión interna y la eficacia externa en la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes.

El objetivo de la gestión de la calidad es el mismo que el del aseguramiento: se busca garantizar la calidad de los productos por la vía de asegurar la calidad de los procesos. Es decir, si el proceso funciona correctamente, el producto deberá ser el esperado. Con esta idea desplegada a todos los procesos de la organización, los productos generados (finales o intermedios), deberán satisfacer a sus respectivos clientes (externos o internos). La administración para la Calidad Total, introduce y profundiza además, otros dos elementos de gran valor para el sistema: los conceptos de objetivos y mejora continua.

Se puede decir que la gestión de la calidad total representa una filosofía de gestión empresarial que considera inseparables las necesidades del cliente y las metas de la empresa y convierte los valores de calidad en la fuerza motriz detrás de las iniciativas de liderazgo, diseño, planificación y mejoras. En este sentido se corresponde con un modelo administrativo basado en el enfoque de sistemas, que permite a una organización el desarrollo de una cultura de mejoramiento continuo para el cumplimiento de su misión y el logro de su visión. Forma parte del plan estratégico de la empresa y trabaja en todo sus niveles, facultando a los empleados para aprender de su experiencia y transferir el conocimiento a situaciones nuevas, en búsqueda de los cambios que permitan avanzar hacia objetivos cada vez más desafiantes.

Todos los miembros de la organización forman parte activa del sistema y dedican alguna parte de su tiempo a participar en los proyectos de mejora. Cada decisión relevante que se toma, a cualquier nivel, considera el impacto que la misma tendrá sobre el cliente.

Existen pasos fundamentales a considerar antes de aplicar un sistema de administración para la calidad total. Se requiere una actitud de compromiso y cooperación, específicamente de la dirección, y voluntad de cambio y flexibilidad por parte de cada integrante de la organización. Ambos elementos están íntimamente relacionados, ya que las actitudes de los directivos son el factor fundamental en la conformación de la cultura empresarial y esta a su vez generará un ambiente que impulse y haga propicio o lo niegue y desarrolle actitudes defensivas frente al mismo.

De los análisis realizados anteriormente, se ha podido identificar que el movimiento de la calidad se divide en 10 peldaños provenientes de la acumulación de conocimiento y de la evidencia empírica que se ha generado en las diferentes organizaciones. Aunque dicha división no la comparten todos los autores. Garvin (1988) solamente ha distinguido cinco etapas en la historia de la calidad: trascendental, basada en el producto, basada en el proceso, orientada al cliente y basada en el valor. En un trabajo posterior, este mismo habla solo de cuatro etapas: inspección, control estadístico de la calidad, aseguramiento de la calidad y la calidad como estrategia competitiva. Ishikawa (1990) diferencia tres avances: la inspección, el control estadístico de procesos y el control de calidad total. Dale y James distinguen cuatro eras: inspección, control de calidad, aseguramiento de la calidad y gestión de la calidad total.

Estos peldaños no han sido una consecuencia del otro, todo lo contrario, se superponen debido a las diferentes visiones y experiencias obtenidas en diferentes países. Han avanzado en forma ascendente y progresiva, pues cada nueva etapa no ha aparecido en un vacío, sino en orgánica conexión con los conocimientos alcanzados de etapas anteriores, naciendo de ellas y continuándolas con nuevos matices, en respuesta a los cambios de las condiciones histórico - concretas de cada época que ha permitido la negación dialéctica de una etapa por otra cualitativamente superior, que toma lo positivo de la anterior y la enriquece.

Estos peldaños o generaciones de la Gestión de la Calidad se pueden agrupar en tres enfoques diferentes de la Gestión de la Calidad: enfoque técnico, enfoque humano y enfoque estratégico.

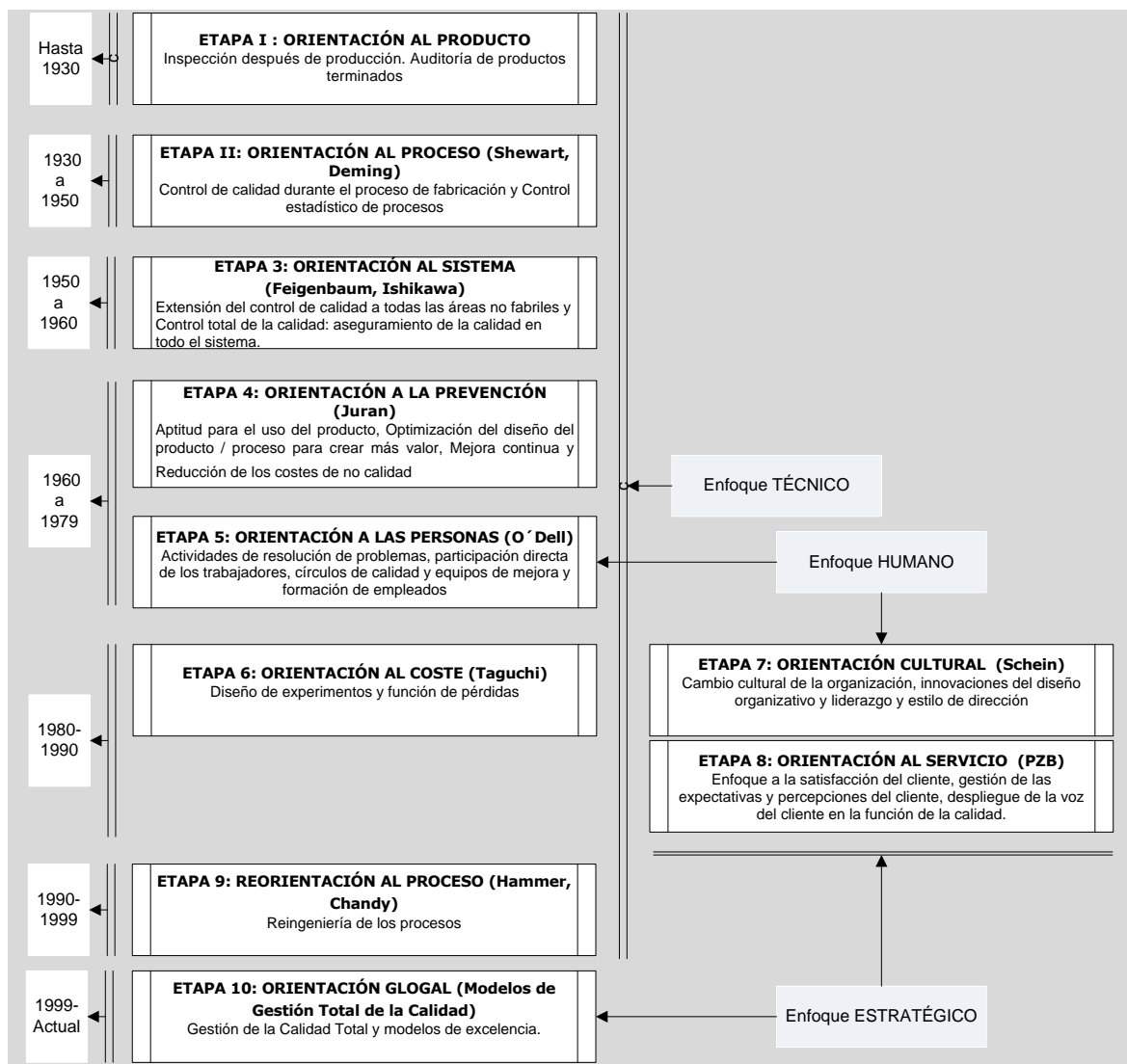


Fig. 1. Evolución de la gestión de la calidad.

El **enfoque técnico** ha sido sumamente importante ya que aborda el control de la calidad, como también, la eficiencia de los productos y los procesos de la empresa. Este enfoque ha sido el predominante en Occidente hasta la década de 1970.

Con lo explicado anteriormente, se deduce que el enfoque técnico recoge tanto el concepto de empresa orientada al cumplimiento de las especificaciones basado en Taylor, Gilbreth y Ford, como la visión estadística de Deming, el aporte estadístico de Taguchi y la perspectiva de aptitud para el uso de Juran. Su fuente básica de conocimiento ha sido la Ingeniería y disciplinas cuantitativas como la Estadística. El enfoque técnico de calidad sólo tiene en cuenta el papel de quien fabrica el producto. Por lo que se adopta una perspectiva interna orientada a la mejora de la eficiencia, tanto en la definición de la calidad como en la conformación del sistema para su control y gestión. Las dimensiones humana y cultural de la organización, así como las necesidades y expectativas de los clientes están en un segundo plano, pese a que los Gurús de la Calidad hablan de satisfacción del cliente.

Las empresas que han gestionado la calidad desde este enfoque la han medido a través de indicadores operativos y cuantificables procedentes de información interna de la organización, como puede ser el número de productos rechazados, el número de averías y el tiempo de preparación de máquinas, entre otras. Estas medidas se caracterizan por ser determinadas y calculadas por las personas de la organización.

Posteriormente, como reacción al enfoque técnico, surge en Japón el **enfoque humano**, propulsado por el propio Ishikawa. Su reflexión parte de la convicción de que el control de la calidad es 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 enfoque busca que los trabajadores se conviertan en el eje del proceso de gestión y mejora de la calidad, actuando sobre su forma de pensar, incrementando su participación en la resolución de problemas, e invirtiendo en su formación.

La implementación de este enfoque fue destacada en Japón, por el contrario, en Occidente su desempeño ha sido poco alentador en términos generales y salvo excepciones. Dichos problemas son causados por la falta de una cultura organizacional, una estructura y una dirección necesaria para el buen desarrollo de dicho enfoque. La séptima etapa marcada por la orientación cultural irrumpe en los años 80, destacando la necesidad del cambio cultural, del rediseño de la estructura organizativa y del liderazgo de la dirección para avanzar hacia modelos más eficaces de Gestión de la Calidad adaptados al contexto de cada organización.

Como bien se mencionó anteriormente, después de los años 80, los mercados cambiaron provocando profundos cambios en la manera de dirigir las organizaciones donde el concepto de control típico se sustituye por el de gestión. Por lo tanto las organizaciones comienzan a gestionar sus sistemas de calidad con una orientación externa, es decir, hacia los mercados y con una orientación hacia los clientes. Esta nueva perspectiva es lo que se denomina **enfoque estratégico**.

El concepto estratégico de la calidad y de los sistemas para la Gestión de la Calidad parte de la obligación de considerar complementarias las perspectivas interna y externa, de modo que la mejora de la eficiencia interna no precisa sacrificar la satisfacción del cliente. Se puede decir, que el enfoque estratégico ha sido construido como puente entre las teorías racionalistas y humanas, por lo que, el enfoque técnico y el enfoque humano van fundiéndose paulatinamente.

Ahora la Gestión de la Calidad se considera un eje del sistema directivo, donde existe un esfuerzo por la búsqueda de la excelencia en todas las áreas de la dirección y de la empresa. La calidad pasa de ser considerada un lujo a una estrategia vital para la empresa. Según Camisón (1994) “este nuevo planteamiento implica pasar de un enfoque de calidad defensivo y táctico a otra aproximación ofensiva y estratégica”.

Este último escalón en la evolución de los sistemas de Gestión de la Calidad Total supone haber superado diversas etapas orientadas al producto, al proceso, al sistema, al coste, a los empleados y al cliente, integrando todas estas facetas e integrando la eficiencia interna con la eficacia.

1.3. La Gestión de la Calidad Total

Existen diversidad de denominaciones y definiciones de Gestión de Calidad Total. En el ámbito académico se puede decir que no existe una definición común pues depende de la perspectiva o del enfoque que le de la empresa o autor.

Empresas como Procter & Gamble (1992) la han definido como “un sistema de gestión centrado en las personas que persigue incrementar la satisfacción de los clientes continuamente al menor coste real”. Por otro lado, Grant, Shani y Krishnan (1994) opinan que “comprende un grupo de ideas y técnicas para aumentar el desempeño competitivo mediante la mejora de la calidad de los productos y procesos”. Por su parte, Brocka y Brocka (1992) la define como “un camino hacia la mejora continua del desempeño en todos los niveles de operación, en todas las áreas funcionales de la organización, usando todos los recursos humanos y de capital disponible”. Por último, Hill (1991) considera que “puede ser vista como una disciplina de los negocios y una filosofía de gestión con planes institucionales y mejora continua”.

De acuerdo con Ciampa y Moreno (1993), la Gestión de la Calidad Total puede ser definida de tres maneras. La primera consiste en describir el principio común que constituye la base de toda su estrategia, planificación y actividad en la empresa que adopta su filosofía: la orientación al cliente. La segunda es la consecuencia de exponer los resultados de las diversas actividades que su personal busca crear o mejorar, entre los que destacan: clientes leales ya que se sienten más satisfechos al cubrir sus necesidades y superar sus expectativas; reducción del tiempo de respuesta de problemas, necesidades y oportunidades, así como de los costos al eliminar tareas que no producen valor añadido; generación de un ambiente que estimula un desempeño más satisfactorio y motivador para los empleados así como el trabajar en equipo; y la mejora continua. La tercera, y última, definición viene dada por el análisis de las diversas herramientas, técnicas y demás elementos que conducen a los resultados: los instrumentos tradicionales tomados del control de calidad, aseguramiento de la calidad e ingeniería de la fiabilidad que se utilizan para detectar problemas y ofrecer posibles soluciones; las herramientas y técnicas del sistema Just in Time que permiten reducir los costos y los tiempos; los elementos del Desarrollo Organizacional como la medición del clima laboral, la reducción al mínimo de las barreras políticas y de comunicación, el trabajo en equipo, el aumento de los empleados en la toma de decisiones, etc.; y los conceptos de liderazgo, como son: equilibrio en la toma de decisiones, clima de participación, visión futura de la organización, etc.

Del análisis realizado se puede concluir que la Gestión de la Calidad Total es un sistema de gestión cuyo objetivo es mantener la ventaja competitiva de las empresas y su rentabilidad a largo plazo que se caracteriza por transformar las necesidades y expectativas de los clientes en productos y servicios superiores a los ofrecidos en el mercado.

La Gestión de la Calidad Total viene del concepto más puro de la calidad: la excelencia. Esto supone estar por encima de los principales problemas de gestión que poseen las empresas y sobre todo, creer en lo que la organización hace.

La Gestión de la Calidad Total adquiere su auténtico valor cuando dentro de la empresa todas sus partes tienen una colaboración interfuncional, existe participación de los empleados, existe una mutua confianza entre directivos y empleados, el personal se siente como una pieza clave de la organización y todos ellos luchan por la misma meta, el mismo objetivo común: superar las expectativas que los clientes tienen de los productos y servicios que ofrece la empresa.

A continuación, se muestra una comparación entre el concepto de gestión de calidad desde la perspectiva del concepto tradicional y del concepto de Excelencia:

Concepto tradicional

- Desconocimiento del cliente
- Los empleados buscan satisfacer a los jefes
- La calidad se refiere a la producción y a las materias primas
- El departamento de calidad es el que asegura la calidad
- Existe una reticencia hacia el cambio
- La organización está dividida en departamentos
- No hay involucración entre departamentos
- La participación y la involucración no es prioritario e incluso es sancionada
- Los jefes son los que deciden
- Gestión cualitativa

Concepto excelente

- El cliente es el que manda
- Toda la organización busca satisfacer a los clientes
- La calidad concierne a todas las personas de la organización
- Cada empleado garantiza la calidad
- El entorno es cambiante por lo tanto el cambio es natural en las empresas
- La organización está integrada y cohesionada
- Existe en la conciencia de cliente interno
- Se estimula y premia la participación y la involucración
- Los líderes delegan
- Gestión con datos, los indicadores señalan oportunidades de mejora

1.4. Modelos de Gestión de la Calidad Total

Los modelos están basados en la estructuración de los principios de la calidad total de modo que se cubran todas las áreas clave. Diversos autores han desarrollado a través de libros y, otras publicaciones modelos de calidad aplicables a empresas. Del mismo modo, numerosas empresas han definido su propio modelo de calidad sobre el que basar la implantación de la Calidad Total.

Sin embargo, la utilización extensiva del término “Modelo de Calidad Total” es muy reciente, empleándose dicho término para referirse a los modelos de calidad total desarrollados como bases de los grandes premios a la calidad. Los modelos más ampliamente aceptados y con mayor reputación son los siguientes:

- **Deming:** El Premio Nacional de Calidad de Japón se instituyó en 1951. Lo creó la JUSE (Japanese Union of Scientists and Engineers) y le dio el nombre en honor al Doctor Deming, en reconocimiento a su labor en la difusión del control de calidad.
- **Malcolm Baldrige:** El Premio Nacional a la Calidad en Estados Unidos se creó el año 1982 en memoria del secretario de comercio que lo impulsó.
- **Modelo Iberoamericano:** El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión fue implantado por FUNDIBQ (Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad) en 1999.
- **Modelo Europeo EFQM:** En 1988, catorce compañías europeas, líderes de distintos sectores, con el apoyo de la Comisión Europea, fundaron la European Foundation for Quality Management (EFQM), a la que pertenecen en la actualidad más de 1.000 miembros, pertenecientes a la mayor parte de los sectores tanto industriales como de servicios.

Para optar a conseguir alguno de estos premios, las empresas deben demostrar que su sistema de calidad y la calidad de su gestión se adapta a la perfección a los criterios desarrollados como bases de los premios. Del mismo modo, estos criterios pueden ser empleados por las empresas como modelos de lo que debe ser su gestión de calidad total. Es esta última aplicación la que más está contribuyendo al conocimiento y a la extensión del uso de los modelos de calidad total basados en los grandes premios a la calidad.

CAPÍTULO 2.

OBJETIVOS DEL TRABAJO FINAL DE GRADO

2.1. Objeto del Trabajo

La empresa pública en la que se ha desarrollado el presente TFG lleva trabajando en la implantación de la Calidad Total desde el año 2004. Durante estos años se ha implantado un sistema de gestión basado en la norma ISO-9001, estando certificado dicho sistema por AENOR. En la revisión del sistema por la dirección realizada el pasado diciembre, se detectó la necesidad de identificar nuevas áreas de mejora. Para ello se planteó la necesidad de realizar una autoevaluación frente a un modelo de excelencia, eligiendo para ello el modelo EFQM.

Por lo tanto, el presente proyecto tiene como finalidad aportar a la empresa el siguiente estudio:

- Realización de un diagnóstico o foto de la situación actual frente a un modelo de excelencia.
- Identificación de puntos fuertes y áreas de mejora.
- Definición de programas de mejora.

2.2. Objetivos y Justificación. Competencias

Con el siguiente trabajo se deben cumplir dos grandes propósitos:

Por un lado, con el presente proyecto se da inicio a un plan de mejora de la gestión de la empresa que conduce a una mejora de los resultados, tratando de hacer bien las cosas desde el principio y orientándose hacia la satisfacción del cliente, tarea que debe formar parte del trabajo cotidiano convirtiéndose en una norma arraigada en la cultura organizacional.

Con todo ello, la organización desea acortar su recorrido en el camino hacia la excelencia, mejorando sus resultados y en definitiva, siendo más eficientes y competitivos día tras día.

A continuación se presentan los objetivos que la empresa desea cumplir:

- Entender la causa y el efecto de la relación entre lo que se hace y los resultados que se consiguen.
- Mejorar día a día el servicio ofrecido a todas sus partes interesadas.
- Mejora continua, es decir, hacerlo mejor cada día, eliminando sus puntos débiles.
- Mejorar la competitividad al centrarse en sus puntos fuertes.
- Desarrollar una cultura de excelencia.

Y por otro lado, cumplir con un requisito académico fundamental e indispensable, como es el Trabajo Final de Grado, para la obtención del título de Ingeniero en Organización Industrial e adquirir una serie de competencias como son las siguientes:

- Competencias generales:

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

- Competencias particulares:

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

CAPÍTULO 3.

ANTECEDENTES

3.1. El Modelo EFQM

Desde hace un tiempo, la calidad se ha dado la mano con la excelencia, de manera que no se concibe a una separada de la otra, es decir, el camino hacia la excelencia se realiza a través de la calidad. En este nuevo escenario de dura competencia que caracteriza el sector, la calidad representa un papel en el proceso estratégico de la organización. Es una realidad que tanto el fenómeno conocido como globalización o la internacionalización de los mercados y el aumento de la competencia, ha propiciado que en las empresas haya surgido el interés por la calidad.

Excelencia es una Filosofía de Gestión que persigue el éxito a largo plazo de una Organización mediante la satisfacción equilibrada y continua de las necesidades y expectativas de todos los Grupos de Interés de la misma. Considerando como Grupos de Interés aquellas entidades que pueden influir y/o pueden verse influidos por las actividades y/o resultados de la organización.

El alcance de la excelencia, necesaria hasta puede que imprescindible en la situación actual en la que nos encontramos, depende únicamente de la organización, de su actuación consciente. Implica un esfuerzo en superación y trabajo e incluso en un cambio de mentalidad. Estos esfuerzos se traducirán a largo plazo en beneficios tales como la reducción de costes, el aumento de ventas y la fidelización de clientes.

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

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

La Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (**E**uropean **F**oundation for **Q**uality **M**anagement) es un organización sin ánimo de lucro que fue creada en 1988 por catorce importantes empresas europeas (Bosch, BT, Bull, Ciba-Geigy, Dassault, Electrolux, Fiat, KLM, Nestlé, Olivetti, Philips, Renault, Sulzer y Volkswagen).

La EFQM ayuda a crear organizaciones que practiquen los principios de la administración de la calidad total en sus procesos de negocios y en sus relaciones con sus stakeholders. Su objetivo es que las organizaciones europeas alcancen la excelencia sostenida. Es una fundación que agrupa a organizaciones europeas y que sirve de foro de intercambio de mejores experiencias entre ellas, proporcionando un lenguaje común que permite a los miembros compartir sus conocimientos y experiencias, tanto dentro como fuera de su organización. La EFQM desempeña un importante papel y refuerza la posición de las empresas europeas en el mercado mundial. Esto lo consigue de dos maneras:

- acelerando la aceptación de la calidad como una estrategia para alcanzar una ventaja competitiva general
- estimulando y ayudando a la puesta en marcha de actividades para la mejora de la calidad

Hoy en día la fundación cuenta con más de 1.000 miembros, tanto empresas del sector público como del privado, pymes o grandes. Dicho modelo se ha convertido en un referente en el ámbito de la Unión Europea, asimismo, el Premio Europeo a la Excelencia Empresarial, se ha convertido en uno de los Premios más importantes que existen en la gestión empresarial en Europa. Desde su lanzamiento en 1992, han sido pocas las entidades públicas y privadas que lo han conseguido, con lo que las confiere un prestigio aún mayor al convertirse en todo un referente de excelencia empresarial tanto a nivel europeo como a nivel mundial. Los candidatos son evaluados por equipos independientes de asesores internacionales y los Premios los asigna un Jurado constituido por expertos de la Unión Europea.

La EFQM creó tres Niveles de Excelencia con el fin de ofrecer un reconocimiento sólido en toda Europa para cada una de las etapas existentes en el camino hacia la Excelencia. Las organizaciones pueden presentar su solicitud a aquél nivel que considere más adecuado a su grado de madurez. Los tres Niveles son los siguientes:

- Compromiso con la Excelencia

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



Fig. 2. Sello de Excelencia Europea.

➤ Reconocimiento a la Excelencia

Alcanzan este Nivel organizaciones bien gestionadas, es decir, aquellas que obtienen una puntuación igual o superior a 300 puntos.

<p>Más de 300 puntos EFQM</p> 	<p>Excelencia Europea 300+ Club Excelencia en Gestión (CEG) Recognised for Excellence 3 Stars European Foundation for Quality Management (EFQM)</p>
<p>Más de 400 puntos EFQM</p> 	<p>Excelencia Europea 400+ Club Excelencia en Gestión (CEG) Recognised for Excellence 4 Stars European Foundation for Quality Management (EFQM)</p>
<p>Más de 500 puntos EFQM</p> 	<p>Excelencia Europea 500+ Club Excelencia en Gestión (CEG) Recognised for Excellence 5 Stars European Foundation for Quality Management (EFQM)</p>

Fig. 3. Sellos de Excelencia Europea.

➤ Premio Europeo a la Calidad

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

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

El modelo EFQM es una herramienta que permite a las entidades:

- Autoevaluarse con el fin de averiguar en qué punto se encuentran para lograr la excelencia, identificando puntos débiles y de mejora.
- Establecer un lenguaje y una forma de pensar única en toda la organización, con el fin de conseguir una comunicación entre los departamentos altamente eficiente y eficaz.
- Como marco general para ubicar las diferentes iniciativas, eliminar duplicidades e identificar carencias.
- Disponer de una estructura para el sistema de gestión.

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

No es un Modelo normativo ni prescriptivo, no dice como hay que hacer las cosas, lo que pretende es ayudar a cualquier organización a conocerse mejor a sí misma y en consecuencia, a mejorar su funcionamiento.

El modelo EFQM está formado por tres elementos:

1. Conceptos Fundamentales de la Excelencia

Los Conceptos Fundamentales de la Excelencia definen las bases que cualquier organización debe tener presente para alcanzar una excelencia sostenible. Son los pilares para construir una cultura organizacional excelente.

2. Esquema lógico REDER

El esquema lógico REDER es una herramienta poderosa que ofrece a la organización una estructura a seguir para evaluar el rendimiento así como para identificar las áreas de mejora. Además este método es utilizado por los evaluadores para puntuar las memorias de aquellas entidades que se presentan al Premio Europeo a la Calidad.

3. Criterios

Nueve son los criterios que funcionan como puntos de apoyo para que las organizaciones puedan poner en la práctica los Conceptos Fundamentales de la Excelencia y el Esquema Lógico REDER. Dichos criterios permite a la organización entender las relaciones entre lo que se hace en el día a día y los resultados que se obtienen. Además se consigue averiguar en qué punto se encuentra la organización en el camino hacia la excelencia mediante la evaluación de dichos criterios.

Con la unión de estos tres elementos se consigue que las organizaciones, sin importar su sector, tamaño y estructura puedan compararse con organizaciones sostenibles, identificando puntos fuertes y puntos débiles y como consecuencia, áreas de mejora. Áreas en las que trabajar, para avanzar día a día en su camino hacia la excelencia, desarrollando una cultura de excelencia, dando coherencia a su estilo de gestión, impulsando la innovación y la creatividad y mejorando sus resultados.

3.1.1. Conceptos Fundamentales de la Excelencia

Los Conceptos Fundamentales de la Excelencia definen las bases que cualquier organización debe tener presente para alcanzar una excelencia sostenible además de ser los pilares para construir una cultura organizacional excelente. Los ocho conceptos que constituyen la base del Modelo EFQM de Excelencia son:



Fig.4. Conceptos Fundamentales de la Excelencia.

I. Añadir valor para los clientes

Las Organizaciones Excelentes conocen y comprenden las necesidades y expectativas de sus clientes, por lo que son capaces de anticiparlas, satisfacerlas y excederlas, con el fin de generar un valor sostenido para su razón de ser, el cliente. Es decir, no solo conocen el mercado sino que se anticipan a él.

II. Crear un futuro sostenible

Las Organizaciones Excelentes influyen en el mundo que les rodea de forma positiva ya que su crecimiento tiene una incidencia positiva en las condiciones económicas, ambientales y sociales de su entorno.

III. Desarrollar la capacidad de la organización

Las Organizaciones Excelentes incrementan sus capacidades gestionando el cambio de manera eficaz dentro y fuera de ellas.

IV. Aprovechar la creatividad y la innovación

Las Organizaciones Excelentes buscan continuamente oportunidades para aprender y mejorar sus resultados así como generar mayor valor a través de la mejora continua y la innovación sistemática, generando y aprovechando las ideas creativas de sus grupos de interés.

V. Liderar con visión, inspiración e integridad

Las Organizaciones Excelentes cuentan con líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelo de referencia de sus valores y principios éticos. Lideran con transparencia e integridad hacia la excelencia.

VI. Gestionar con agilidad

Las Organizaciones Excelentes cuentan con mecanismos para identificar y responder de forma eficaz y eficiente a oportunidades y amenazas de su entorno.

VII. Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas

Las Organizaciones Excelentes reconocen y valoran el capital intelectual de las personas que las forman y crean una cultura de delegación y asunción de responsabilidades que permite cumplir y superar tanto las metas personales como los de la organización.

VIII. Mantener en el tiempo resultados sobresalientes

Las Organizaciones Excelentes alcanzan resultados sobresalientes que se mantienen en el tiempo en el contexto de su entorno operativo y proporcionan beneficios sostenibles a todos sus grupos de interés.

3.1.2. Criterios del Modelo EFQM

El modelo EFQM está formado por un conjunto de nueve criterios de excelencia empresarial que abarcan todas las áreas del funcionamiento de una organización, los cuales son presentados de forma gráfica en la siguiente figura:

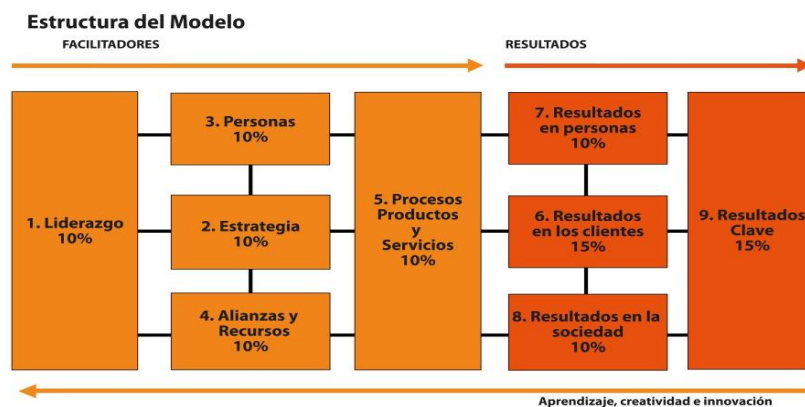


Fig. 5. Criterios del Modelo EFQM.

Dicho Modelo de Excelencia se basa en la siguiente premisa:

“Los resultados excelentes en el Rendimiento general de una Organización, en sus Clientes, Personas, y en la Sociedad en la que actúa, se logran mediante un Liderazgo que dirija e impulse la Política y Estrategia, que se hará realidad a través de Personas, las Alianzas y Recursos, y los Procesos”.

Los nueve elementos ilustrados corresponden a los criterios de evaluación, los cuales se agrupan en: Agentes Facilitadores y Resultados.

- Agentes Facilitadores: Este grupo está formado por los criterios mostrados a la izquierda del modelo: liderazgo, estrategia, personas, alianzas y recursos, procesos productos y servicios. Son los criterios que reflejan la manera de actuar de la organización, la forma de gestionarse y por tanto, la manera de cómo alcanzan los resultados. Han de tener un enfoque bien fundamentado e integrado con otros aspectos del sistema de gestión, su efectividad ha de revisarse periódicamente con objeto de aprender y mejorar, y han de estar sistemáticamente desplegados e implantados en las operaciones de la organización.
- Resultados: Este grupo está formado por los siguientes criterios: resultados en los clientes, resultados en las personas, resultados en la sociedad y resultados de negocio. Éstos son los resultados que las organizaciones han alcanzado y están consiguiendo en la actualidad. Deben estar causados por los agentes y abarcar todas las áreas de la organización, deben mostrar resultados positivos y sostenidos en el tiempo, además de obtener un resultado favorable tras la comparación con sus propios objetivos y con los resultados de otras organizaciones.

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

Con dicho modelo se comprende fácilmente las relaciones que existen entre lo que se hace y lo que se consigue. Al ser los Agentes Facilitadores la causa de los Resultados, a través de la innovación y del aprendizaje continuo se consigue mejorarlos y por tanto, se obtienen unos Resultados más competitivos.

Los porcentajes mostrados en la Figura 5 son los utilizados para el Premio Europeo a la Calidad. Utilizando dichas ponderaciones, una organización tiene el beneficio adicional de poder comparar su perfil de calificación con el de otras. La puntuación global estará comprendida entre 0 y 1.000 puntos.

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

CRITERIO1. LIDERAZGO

Las Organizaciones Excelentes poseen líderes capaces de dar forma al futuro y hacerlo realidad, actuando como modelo 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 de una cultura de Excelencia.
- 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 que la organización sea flexible y gestionan el cambio de manera eficaz.

CRITERIO2. ESTRATEGIA

Las Organizaciones Excelentes desarrollan e implantan una estrategia que ponga en práctica su Misión y Visión además de basarse en todos 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 las políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan.
- 2d.** La estrategia y las políticas de apoyo se comunica, implantan y supervisan.

CRITERIO3. PERSONAS

Las Organizaciones Excelentes valoran a las personas que forma parte de ella dado que son consideradas el mayor activo con el que cuentan. Crean un ambiente y una cultura que favorece la consecución tanto de los objetivos personales como los de la organización. Desarrollan las capacidades y habilidades 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 las personas para motivarlas e incrementar su compromiso con la organización logrando 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 con toda la organización.
- 3e.** Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.

CRITERIO4. ALIANZAS Y RECURSOS

Las Organizaciones Excelentes, para llevar a cabo su política, estrategia y el eficaz funcionamiento de sus procesos, gestionan y planifican sus alianzas externas, sus proveedores y sus propios recursos. De esta forma se alcanza un equilibrio entre las necesidades actuales y futuras de la organización, la comunidad y el medio ambiente.

- 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.

CRITERIO5. PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS

Las Organizaciones Excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos, productos y servicios para satisfacer y generar cada vez mayor valor para el cliente 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.

CRITERIO6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES

Las organizaciones Excelentes logran y sostienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o superan las necesidades y expectativas de los clientes. Dichos resultados son medidos de manera exhaustiva, desde el primer contacto que el cliente tiene con la organización para adquirir el producto o servicio hasta que finaliza el uso del mismo.

- 6a.** Resultados sobre los clientes: percepciones.
- 6b.** Resultados sobre los clientes: indicadores de rendimiento.

Las Organizaciones Excelentes:

- Para determinar si se ha conseguido el éxito de su estrategia y políticas de apoyo, desarrollan y utilizan un conjunto de medidas de percepción e indicadores de rendimiento, basados en las necesidades y expectativas de sus clientes.
- Implantan objetivos claros para los resultados clave, basados en las necesidades y expectativas de los clientes así como en la estrategia escogida.
- Segmentan los resultados de sus clientes para mejorar la eficacia de su respuesta.
- Alcanzan y demuestran resultados positivos y sostenidos en sus clientes durante al menos tres años.

- Saben identificar y entender las razones y los factores que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados pueden tener sobre otros indicadores de rendimiento, percepciones y resultados relacionados.
- Al comprender las relaciones causa-efecto existentes, anticipan su rendimiento y resultados futuros.
- Comparan e interpretan los resultados clave relacionados con sus clientes con los de organizaciones similares y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos.

CRITERIO7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS

Las Organizaciones Excelentes logran y sostienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o superan las necesidades y expectativas de las personas que las integran.

7a. Resultados sobre las personas: percepciones.

7b. Resultados sobre las personas: indicadores de rendimiento.

Las Organizaciones Excelentes:

- Para determinar si se ha conseguido el éxito de su estrategia y políticas de apoyo, desarrollan y utilizan un conjunto de medidas de percepción e indicadores de rendimiento, basados en las necesidades y expectativas de las personas.
- Implantan objetivos claros para los resultados clave, basados en las necesidades y expectativas de las personas así como en la estrategia escogida.
- Segmentan los resultados de las personas para entender sus necesidades y expectativas.
- Alcanzan y demuestran resultados positivos y sostenidos en las personas durante al menos tres años.
- Saben identificar y entender las razones y los factores que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados pueden tener sobre otros indicadores de rendimiento, percepciones y resultados relacionados.
- Al comprender las relaciones causa-efecto existentes, anticipan su rendimiento y resultados futuros.
- Comparan e interpretan los resultados clave relacionados con las personas con los de organizaciones similares, utilizando estos datos para establecer objetivos allá donde fuera apropiado.

CRITERIO8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

Las Organizaciones Excelentes logran y sostienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o superan las necesidades y expectativas de los grupos de interés de la sociedad.

8a. Resultados sobre la sociedad: percepciones.

8b. Resultados sobre la sociedad: indicadores de rendimiento.

Las Organizaciones Excelentes:

- Para determinar si se ha conseguido el éxito de su estrategia y políticas de apoyo, desarrollan y utilizan un conjunto de medidas de percepción e indicadores de rendimiento, basados en las necesidades y expectativas de los grupos de interés de la sociedad.
- Implantan objetivos claros para los resultados clave, basados en las necesidades y expectativas de la sociedad así como en la estrategia escogida.
- Segmentan los resultados de los grupos de interés de la sociedad para entender sus necesidades y expectativas.
- Alcanzan y demuestran resultados positivos y sostenidos en la sociedad durante al menos tres años.
- Saben identificar y entender las razones y los factores que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados pueden tener sobre otros indicadores de rendimiento, percepciones y resultados relacionados.
- Al comprender las relaciones causa-efecto existentes, anticipan su rendimiento y resultados futuros.
- Comparan e interpretan los resultados clave relacionados con la sociedad con los de organizaciones similares, utilizando estos datos para establecer objetivos allá donde fuera apropiado.

CRITERIO9. RESULTADOS CLAVE

Las Organizaciones Excelentes logran y sostienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o superan las necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan la financiación.

9a. Resultados estratégicos clave.

9b. Indicadores clave de rendimiento.

Las Organizaciones Excelentes:

- Desarrollan y acuerdan un conjunto de Resultados Clave económico-financieros y no económicos, basado en las necesidades y expectativas de los grupos de interés clave, con el fin de determinar el éxito del despliegue de su estrategia.
- Implantan objetivos claros para los resultados clave, basados en sus necesidades y expectativas así como en la estrategia escogida.
- Segmentan los resultados para entender el rendimiento y los resultados estratégicos.
- Alcanzan y demuestran resultados clave positivos y sostenidos durante al menos tres años.
- Saben identificar y entender las razones y los factores que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados pueden tener sobre otros indicadores de rendimiento, percepciones y resultados relacionados.
- Al comprender las relaciones causa-efecto existentes, anticipan su rendimiento y resultados futuros.

- Comparan e interpretan los resultados clave con los de organizaciones similares, utilizando estos datos para establecer objetivos allá donde fuera apropiado.

A continuación se muestra de forma esquemática la clasificación de los criterios del modelo:

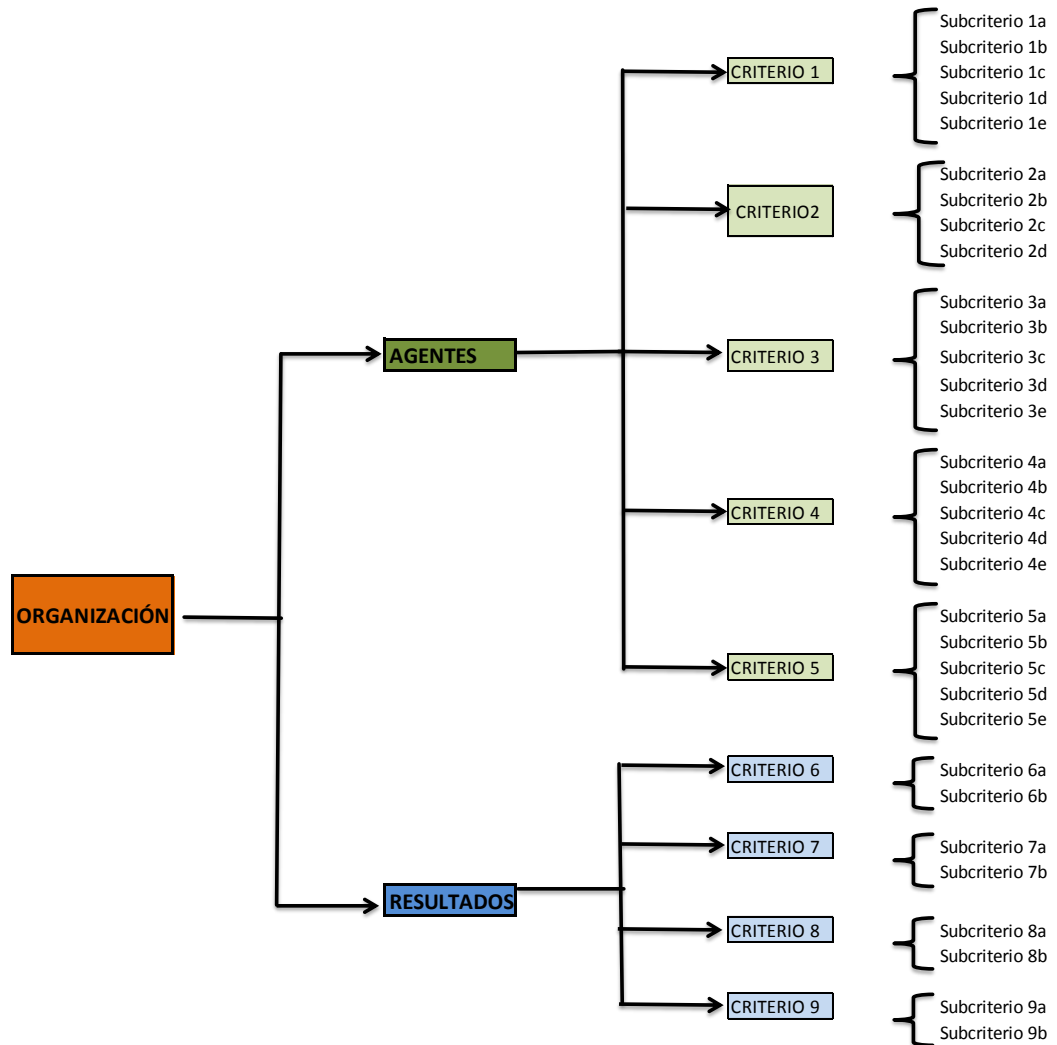


Fig. 6. Esquema de los Criterios EFQM.

3.1.3. Esquema lógico REDER

El esquema lógico REDER está formado por cuatro elementos:

- Resultados
- Enfoque
- Despliegue
- Evaluación
- Revisión

Las organizaciones deben utilizar los elementos de Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión en cada uno de los subcriterios que forma el grupo de Agentes Facilitadores, y el elemento Resultados debe abordarse en cada subcriterio del grupo Resultados.

Según esta matriz los pasos que una organización necesita realizar son:

- Establecer los Resultados que quiere lograr como parte del proceso de elaboración de la política y estrategia. Estos resultados se refieren a los cuatro criterios de resultados del modelo EFQM de Excelencia: resultados en los clientes, en las personas, en la sociedad y en el negocio.
- Planificar y desarrollar una serie de Enfoques que permitan a la Organización alcanzar los resultados deseados tanto a corto como a largo plazo.
- Desplegar los enfoques de manera sistemática para asegurar una implantación completa.
- Evaluar y Revisar los enfoques utilizados basándose en el seguimiento y análisis de los resultados obtenidos y en las actividades continuas de aprendizaje, con el fin de identificar, planificar e implantar las mejoras que sean necesarias.

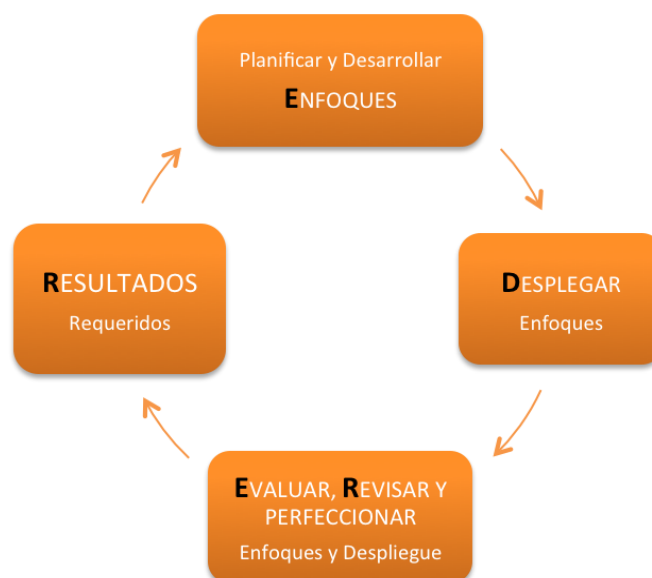


Fig. 7. REDER.

A continuación se presentan con más detalle los elementos del concepto REDER que deben abordarse:

- **Resultados**
Son los logros que está alcanzando una organización. En una Organización Excelente, dichos resultados satisfacen plenamente todos sus grupos de interés, muestran tendencias positivas y/o un buen rendimiento sostenido, establecen objetivos adecuados, es decir, objetivos que suponen un reto para la Organización, que se alcanzan e incluso se superan. Muestran un buen rendimiento cuando se comparan con el resto de organizaciones. Existe una fuerte relación entre los enfoques adoptados y los resultados conseguidos. Además el alcance de los resultados cubre todas las áreas relevantes. Cuando es necesario, se segmentan los resultados, para así ser capaces de interpretarlos mejor e identificar oportunidades de mejora.
- **Enfoque**
Recoge lo que una organización planifica hacer y las razones para ello. En una Organización Excelente, el enfoque está sólidamente fundamentado, así pues, tiene una lógica clara centrándose en las necesidades actuales y futuras de la organización así como en las necesidades y expectativas de los grupos de interés implicados en el enfoque. Todo esto se hace realidad a través de procesos bien definidos y desarrollados. Además, los enfoques deben estar integrados, lo que significa, que deben estar claramente alineados con la Misión, Visión, Valores, Políticas, Estrategias y Planes y se deben apoyar y reforzar entre ellos.
- **Despliegue**
El despliegue se refiere a lo que la organización realiza para poner en práctica el enfoque. En una Organización Excelente el enfoque está implantado en las áreas relevantes y está desplegado de manera estructurada, habiéndose planificado y ejecutado de manera apropiada tanto para el propio enfoque como para la organización.
- **Evaluación, Revisión y Perfeccionamiento**
Se refiere a lo que una organización realiza para evaluar, revisar, mejorar y perfeccionar el enfoque y su despliegue. En una Organización Excelente, se mide periódicamente la eficacia y eficiencia del enfoque y su despliegue y se realizan actividades de aprendizaje para generar mejores prácticas. Los resultados de la medición y de las actividades de aprendizaje se analizan y se utilizan para identificar, establecer prioridades, planificar e implantar mejoras.

3.1.4. Proceso de autoevaluación

Las organizaciones hoy en día se encuentran sumergidas en un mercado altamente competitivo y globalizado. Para poder hacerse hueco y mantenerse en el tiempo necesitan disponer de mecanismos que les permita atraer y mantener a los clientes, realizar con mayor eficiencia sus procesos internos y mejorar su gestión y resultados.

El primer paso, antes de implantar un sistema de gestión, es tener un profundo conocimiento sobre los resultados de la organización y los niveles de calidad que existen en la situación actual. Para adquirirlo, uno de los medios más eficaces consiste en la realización de una autoevaluación basada en los criterios de un modelo.

La autoevaluación consiste en un examen interno, global, sistemático y periódico de las actividades y de los resultados alcanzados de una organización comparados con un modelo de referencia, en nuestro caso el Modelo Europeo de Excelencia Empresarial. Dicha evaluación permite a la organización identificar, de forma objetiva, sus puntos fuertes y sus áreas de mejora. El final del proceso se alcanza cuando las áreas de mejora detectadas se traducen en proyectos de mejora, se implantan y se revisan controlando su progreso y su eficacia.

El uso del modelo EFQM como referencia para la autoevaluación supone una gran ventaja ya que es una herramienta que está permanentemente actualizada, facilitando así a la organización permanecer alerta a los rápidos cambios del mundo empresarial donde se ubica. Además se trata de un modelo ampliamente aceptado y reconocido por toda Europa.

Según distintas organizaciones que han utilizado el Modelo EFQM de Excelencia para autoevaluarse, están de acuerdo en que el ejercicio les reporta una serie de beneficios, como son los siguientes:

- Proporciona un planteamiento muy estructurado y basado en datos que les permite identificar y evaluar sus puntos fuertes y sus áreas de mejora así como medir su progreso periódicamente.
- Educa a las personas de la organización en los Conceptos Fundamentales y en el marco general que permite gestionar y mejorar la organización, relacionando dichos Conceptos y marco general con las responsabilidades de las personas.
- Integra las distintas iniciativas de mejora en las operaciones del día a día.
- Crea un lenguaje común que permite mejorar la comunicación entre las personas de la organización.
- Permite compararse con otras organizaciones, similares o distintas, mediante un conjunto de criterios ampliamente aceptados en toda Europa y también identificando y permitiendo compartir las “buenas prácticas” en la organización.
- La autoevaluación evalúa de manera coherente la organización a nivel macro y micro.

Para realizar el proceso de autoevaluación existen diversos enfoques pero se puede decir que todos ellos presentan el mismo progreso general. Se trata del ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act), considerado una de las herramientas más útiles en este escenario.

A continuación se presentan diferentes metodologías para llevar a cabo dicha autoevaluación:

- **Cuestionario EFQM**
Ésta técnica utiliza unos cuestionarios desarrollados por la EFQM para llevar a cabo la autoevaluación. Dichos cuestionarios permiten movilizar a muchas personas en la autoevaluación ya que no es necesario tener un profundo conocimiento del modelo. Más adelante se hará hincapié en dicho enfoque.
- **Matriz de autoevaluación**
Consiste en la realización de una matriz que debe contener los nueve criterios del modelo y distintos niveles que corresponden a un distinto grado de consecución de cada criterio. Una vez finalizada se mira en qué punto se encuentra la organización y dependiendo de la clasificación recibirá una puntuación u otra. El inconveniente de este enfoque es la elaboración de las matrices.
- **Formulario EFQM**
Dicho enfoque consiste en la elaboración de un formulario donde para cada subcriterio hay que apuntar los puntos fuertes, las áreas de mejora y las evidencias en las que se basan, además deberán establecerse las puntuaciones.
- **Simulación al premio EFQM**
Consiste en la redacción de una memoria explicativa de cómo funciona la organización respecto a los criterios denominados Agentes y cuáles son los resultados que se obtienen. Este documento será valorado por evaluadores. Tras obtener una puntuación de la memoria, será la dirección quien defina los planes de mejora. Dicha memoria es semejante a la que se necesita para presentarse al Premio Europeo.

		Modelos de autoevaluación	
		OPINIONES	EVIDENCIAS
MADUREZ DE LA ORGANIZACIÓN	Bajo	Cuestionario EFQM	-----
	Medio	Matriz de autoevaluación	Formulario EFQM
	Alto	-----	Memoria EFQM
		Bajo	Alto
TRABAJO NECESARIO			

Fig. 8. Metodologías para llevar a cabo la autoevaluación.

La elección del enfoque dependerá del grado de madurez de la organización y de los resultados que deseen obtener, así como del nivel de esfuerzo y formación que estén dispuestos a realizar para su cumplimiento. Además se tendrá que valorar las ventajas e inconvenientes que cada uno de los enfoques presenta. El punto clave es que la organización elija aquel que satisfaga sus necesidades lo mejor posible.

Las organizaciones que cuenten con escasa experiencia en la realización de autoevaluaciones sería adecuado que empezasen utilizando aquellas metodologías basadas en opiniones, como son los cuestionarios y la matriz de mejora. Y en un nivel más avanzado sería más conveniente utilizar las autoevaluaciones basadas en evidencias, como son los formularios y simulación al premio. Como se puede observar las autoevaluaciones basadas en evidencias son más complejas y requieren un mayor grado de formación que las basadas en opiniones.

En nuestro caso, debido a que la organización donde se va a realizar la implantación del modelo es una empresa con escasa experiencia y la carga de trabajo que podemos implantar es baja, se van a utilizar cuestionarios como herramienta para llevar a cabo la autoevaluación. Dichos cuestionarios tienen un rango de contestación del 0 al 5, siendo:

- 0 = Corresponde a los individuos de la organización que no disponen de ningún tipo de percepción para contestar a la pregunta
- 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

Está formado por un total de 282 preguntas que cubren los 9 criterios, las cuales permiten evaluar cuál es el nivel de excelencia donde se encuentra actualmente la organización.

3.2. Mejora Continua

En entornos competitivos las organizaciones necesitan mejorar. La supervivencia de las mismas viene determinada por su capacidad para satisfacer las necesidades de sus partes interesadas, como puedan ser sus clientes, accionistas, el personal de la organización, los proveedores y subcontratistas o su entorno social. Estas necesidades son además cambiantes, elevándose en su nivel de exigencia, al tiempo que una economía cada vez más global y competitiva ofrece una diversidad creciente de alternativas para las distintas partes interesadas al margen de la organización.

Ante esta perspectiva, las organizaciones necesitan mejorar continuamente su capacidad para identificar, entender y satisfacer los requisitos de las partes interesadas. La Norma UNE-EN ISO 9004:2009 (Gestión para el éxito sostenido de una organización. Enfoque de gestión de la calidad) promueve la implementación de un proceso para identificar y gestionar las actividades de mejora, en el marco de un sistema de gestión de la calidad con un enfoque basado en procesos. De acuerdo a estas normas, identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

A continuación se describen las fases para la implantación de la mejora continua en una organización. La información que se muestra a continuación ha sido tomada en su mayoría de la Norma UNE 66178:2004 (Sistemas de gestión de la calidad. Guía para la gestión del proceso de mejora continua). Ésta norma es una guía para los procesos de mejora continua.

3.2.1. Análisis de la información para la mejora

Dentro de la planificación de la mejora deben llevarse a cabo las siguientes actividades:

- Identificación de las fuentes de oportunidades de mejora.
- Identificación y organización de las oportunidades de mejora.
- Valoración y priorización de las oportunidades de mejora.
- Selección y aprobación de las oportunidades de mejora.

Identificación de las fuentes de oportunidades de mejora

A continuación se detallan ejemplos de posibles fuentes de información para identificar oportunidades de mejora en una organización. Algunas de ellas tales como la autoevaluación, auditorías, revisión del sistema u otras, son potentes herramientas que pueden englobar en sí mismas a algunas de las mencionadas.

- Autoevaluaciones y evaluaciones externas del sistema de gestión de la calidad según la Norma UNE 66174 u otros modelos de excelencia.
- Auditorías internas y externas.
- La evaluación de los requisitos legales y reglamentarios.
- La evaluación de los requisitos y sugerencias del cliente y de otras partes interesadas.
- La evaluación de los datos del desempeño del producto y servicio.
- La evaluación de los datos del desempeño de los procesos. La Norma UNE 66175 establece indicaciones para implementar indicadores de los procesos del sistema de gestión de la calidad.
- La evaluación del desempeño de los proveedores.
- La evaluación del desempeño del personal.
- La evaluación de riesgos.
- La evaluación de los planes de prevención de pérdidas.
- Los estudios de mercado y del sector.
- Los estudios comparativos (*benchmarking*).
- El análisis de los competidores.
- El análisis de la satisfacción del cliente y de otras partes interesadas.
- El análisis de los costes relativos a la calidad y a la no calidad.
- El análisis de la gestión eficaz y eficiente de los recursos.
- El análisis del uso de las tecnologías adecuadas.
- El estado y resultados de los objetivos de la calidad y de las actividades de mejora.
- La revisión por la dirección.
- El estado de las no conformidades de procesos, productos y servicios.

- Los equipos de mejora y sugerencias del personal.
- Fuentes relativas a otros sistemas de gestión de la organización, como la gestión medioambiental, de la prevención de riesgos laborales, de la I+D+I, financiera, social o ética.

La dirección debe identificar a lo largo de los procesos de la organización las fuentes de información más adecuadas, estableciendo de forma sistemática y periódica su identificación y revisión. De esta forma las oportunidades de mejora que se detecten de las diferentes fuentes adoptadas por la organización sirven de elemento de entrada al proceso de mejora continua definido en la organización.

Identificación y organización de las oportunidades de mejora

La alta dirección debe establecer procesos sistemáticos para el examen periódico de las fuentes de mejora seleccionadas, con el fin de identificar de forma continua y proactiva oportunidades de mejora. Las oportunidades de mejora se deben relacionar con las fuentes de información de las que provengan y organizarse, entre otras, según las siguientes perspectivas:

- a) las partes interesadas a las que afectan;
- b) el alineamiento con las políticas y estrategias de la organización;
- c) los recursos a utilizar;
- d) los procesos implicados.

Valoración y priorización de las oportunidades de mejora

La cantidad de oportunidades de mejora que se puede detectar periódicamente en una organización es muy amplia, y los recursos disponibles en la misma son limitados, por lo que se hace necesaria una sistemática para valorar los posibles beneficios de cada oportunidad de mejora, así como los costes de llevarla a cabo. De esta forma es posible clasificar las oportunidades de mejora, otorgando un orden de prioridad conforme a los distintos criterios de interés para la organización. Entre los criterios de priorización conviene tener en cuenta si la oportunidad de mejora está alineada con la misión, visión, valores, política, estrategias y/o factores críticos de éxito de la organización.

Selección y aprobación de las oportunidades de mejora

Puesto que la alta dirección de una organización define las políticas y estrategias, y asigna y gestiona los recursos, corresponde a la alta dirección la decisión de qué oportunidades de mejora deben llevarse efectivamente a la práctica, en coherencia con estas políticas y estrategias, y teniendo en cuenta la disponibilidad de recursos. La aprobación formal por el nivel de dirección con autoridad suficiente sobre las unidades organizativas implicadas en las oportunidades de mejora seleccionadas es un requisito necesario para garantizar su implementación efectiva. El conjunto ordenado y priorizado de oportunidades de mejora debe servir como elemento de entrada para el análisis y la selección de las oportunidades de mejora que deben llevarse a cabo.

Por otro lado, cada organización debe indicar la criticidad de cada oportunidad de mejora sobre la base de los factores críticos de éxito, o el cumplimiento de la legislación, de forma que las oportunidades de mejora críticas se aborden igualmente. Las oportunidades de mejora no

siempre se detectan con una periodicidad establecida. La organización debe establecer un criterio rápido de decisión sobre la necesidad de llevarlas a cabo sin esperar a la aplicación periódica de la herramienta de priorización, en el caso de que por su urgencia o criticidad así lo requieran.

Una vez tomada la decisión sobre las oportunidades de mejora que se van a llevar a cabo, la organización debe justificar la razón para la mejora, detallar la situación actual y la situación deseada, e identificar las causas conocidas de las oportunidades de mejora con el fin de planificar mejor las acciones de mejora, plazos, responsables y la evaluación de la eficacia y eficiencia de la acción de mejora.

3.2.2. Proyecto de mejora

Cada una de las oportunidades de mejora aprobadas se lleva a cabo a través de un proyecto de mejora. Cada proyecto de mejora puede ser de complejidad muy diversa.

Este apartado pretende ser una guía válida para todo tipo de proyectos de mejora. En cada caso la organización deberá adecuar la complejidad del proyecto (personas, recursos, técnicas y herramientas) al valor del objetivo de la mejora perseguida. Todos los miembros de la organización deben estar implicados, de forma directa o indirecta, en los proyectos de mejora. El proyecto se ha estructurado en 4 fases, de acuerdo, con el ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act):

- Elaboración del plan del proyecto de mejora (**Planificar**).
- Ejecución del proyecto de mejora (**Hacer**).
- Control del proyecto de mejora (**Verificar y Actuar**).
- Cierre del proyecto de mejora (**Aprender**).

Es importante señalar que estas fases no son estrictamente secuenciales al existir una fuerte interrelación entre ellas.

Elaboración del plan del proyecto de mejora

El plan del proyecto de mejora debe desarrollar, con un nivel de detalle adecuado a la complejidad del proyecto, la planificación temporal, las interacciones de las actividades, las responsabilidades y los recursos. El plan del proyecto de mejora debe ser revisado y aprobado por la alta dirección antes de su ejecución. Entre otras cuestiones, debe verificarse la disponibilidad de los recursos y personas en las fechas previstas en el proyecto.

Elementos de entrada

La organización debe determinar los elementos de entrada relacionados con la mejora del proceso planteada. Entre estos elementos de entrada deben considerarse:

- La oportunidad de mejora seleccionada y aprobada.
- Los objetivos del proyecto de mejora.
- Toda la información disponible que pueda facilitar el desarrollo del plan incluidos los antecedentes, situación y los resultados actuales.
- Los recursos adecuados y proporcionales a la mejora deseada.

Resultados

El resultado de esta fase es el plan del proyecto de mejora que debe proporcionar, como mínimo:

- Lista o esquema estructurado de las actividades concretas planificadas. En el caso de proyectos complejos se debe considerar la necesidad de determinar y explicitar las dependencias entre las actividades.
- Las responsabilidades de la adecuada realización de esas actividades.
- El calendario: fechas y plazos previstos para la ejecución de cada actividad.
- Las personas y los recursos previstos para su ejecución.

El plan del proyecto de mejora debe ser aprobado por el nivel de dirección con autoridad suficiente sobre las áreas organizativas implicadas antes de su ejecución.

Actividades para la elaboración del plan del proyecto de mejora

La elaboración del plan del proyecto de mejora puede implicar, entre otras, las siguientes actividades, utilizando para ello las herramientas adecuadas en cada caso.

- Organizar y poner en marcha el grupo del proyecto, seleccionando a las personas, definiendo las funciones, y asignando los recursos necesarios para la elaboración del plan del proyecto de mejora, incluidos los relativos a la realización de pruebas y ensayos. Debe considerarse la conveniencia de incluir en el grupo del proyecto personas de apoyo tales como expertos en determinadas materias.
- Definir el alcance del proyecto planteado, estableciendo los objetivos específicos del proyecto de forma que pueda medirse su grado de consecución.
- Analizar la información disponible de las actividades de seguimiento y medición de la organización. En caso de que sea necesario disponer de información complementaria, implementar las mediciones, pruebas y ensayos necesarios para recabar dicha información.
- Investigar las causas de los problemas y las relaciones causa-efecto, y proponer soluciones y alternativas a la situación actual para lograr los objetivos planteados.
- Analizar y evaluar las propuestas. Desechar las propuestas irrealizables o no adecuadas. Evaluar las dificultades, los costes, los riesgos y los beneficios de cada propuesta. Analizar las posibles consecuencias no deseadas de la implementación de cada propuesta.
- Seleccionar las propuestas a implementar. Evaluar cada propuesta con los datos disponibles y seleccionar las propuestas finales.
- Someter a aprobación las propuestas seleccionadas.

A partir de las propuestas aprobadas, el grupo del proyecto debe planificar la ejecución de las actividades correspondientes y documentarlo en el plan del proyecto de mejora.

Planificación de la medición de la mejora a obtener

El plan del proyecto de mejora debe incluir las actividades de control de la ejecución del proyecto, de seguimiento del progreso alcanzado, así como las actividades de finalización o cierre del mismo. Deben considerarse, entre otros, los aspectos siguientes:

- Seleccionar los indicadores más adecuados para medir los resultados del proyecto y sus elementos asociados. Estos indicadores han de ser adecuados para la medición de los objetivos del proyecto.
- Determinar el plazo que permita estabilizar los resultados.
- Establecer las responsabilidades sobre la medición.
- Determinar los recursos necesarios y disponibilidad de los mismos.

Ejecución del proyecto de mejora

El responsable del proyecto deberá coordinar a las personas designadas y gestionar los recursos necesarios para ejecutar las actividades previstas en el plan del proyecto de mejora aprobado. Entre estas actividades es importante considerar las correspondientes al seguimiento y control. Los responsables de las unidades organizativas implicadas en las actividades del proyecto de mejora deberán asegurar que éstas se realizan de forma eficaz y compatible con los compromisos y objetivos de las propias unidades. Durante la fase de ejecución del proyecto de mejora es posible que surja la necesidad o la oportunidad de realizar cambios en el alcance u objetivos iniciales. Se debe mantener actualizado el plan del proyecto de mejora incluyendo dichos cambios, de forma que se asegure el control de su implementación.

Control del proyecto de mejora

El responsable del proyecto, junto con el equipo, debe evaluar periódicamente la marcha del mismo y actuar frente a las desviaciones mediante las acciones correctivas del proyecto adecuadas. Se deberán considerar las modificaciones necesarias del plan del proyecto de mejora derivadas de las acciones correctivas adoptadas. El seguimiento de los progresos y el control de la ejecución han de centrarse, al menos, en los tres aspectos esenciales de todo proyecto:

- cumplimiento de plazos
- cumplimiento de presupuesto
- consecución de objetivos especificados

Cierre del proyecto de mejora

El responsable del proyecto debe dar por terminada la ejecución de las actividades previstas en el plan del proyecto de mejora cuando estas hayan sido realizadas. La finalización de las actividades del proyecto debe registrarse. Como parte de las actividades previas al cierre del proyecto de mejora, el equipo del proyecto debe planificar y ejecutar las actividades de medición y análisis de los nuevos resultados, obtenidos posteriormente a la realización de la mejora. La comparación de los nuevos resultados con los obtenidos antes de la realización del proyecto permitirá evaluar el grado de éxito del mismo.

Medición de resultados

Como parte de las actividades de cierre del proyecto, se deben realizar las actividades de medición de los resultados para obtener los datos adecuados, una vez haya transcurrido un periodo que permita estabilizar los resultados. Los resultados actuales deberán obtenerse mediante los mismos métodos, instrumentos y criterios que los anteriores a la mejora.

Valoración de resultados

Como actividad final del proyecto, se deben realizar las actividades de valoración de los resultados obtenidos. Deben considerarse, entre otras, las actividades siguientes:

- Comparar los nuevos resultados con los objetivos planteados.
- Evaluar la eficacia y eficiencia del proyecto de mejora.
- Identificar, si existen, efectos secundarios (deseados o no deseados) del proyecto.
- Realizar un informe final con la valoración global del proyecto y de sus resultados, cuando se considere oportuno.

Formalización de los cambios y gestión del conocimiento

La alta dirección de la organización debe promover y coordinar la implementación de los cambios derivados de los proyectos de mejora en las unidades organizativas implicadas. Siempre que ello sea adecuado, antes de dar por cerrado el proyecto, se deberán formalizar y comunicar los cambios actualizando la documentación afectada y determinando las nuevas necesidades de recursos y de formación o habilidades del personal implicado.

Debe considerarse la conveniencia de extraer y documentar las «lecciones aprendidas» a lo largo de la realización del proyecto. La alta dirección debe publicitar los resultados conseguidos y las ventajas para la organización así como reconocer los logros alcanzados por el personal implicado en la mejora.

3.2.3. Seguimiento, evaluación y revisión de la mejora

Seguimiento y evaluación del proceso de mejora

Debe realizarse un seguimiento periódico de los resultados de los proyectos de mejora para evaluar la eficacia y eficiencia global del proceso de mejora en su conjunto. Este seguimiento puede considerar como elemento de entrada los datos relativos a:

- el grado de cumplimiento de los objetivos de los proyectos de mejora;
- el grado de cumplimiento en plazo de los proyectos de mejora;
- el impacto global del proceso de mejora en términos de mejora de los resultados clave de la organización;
- la eficiencia global del proceso de mejora en términos de mejora alcanzada con respecto a los recursos empleados.

Los resultados de esta actividad se deben proporcionar en forma de indicadores cuantificados relativos a la eficacia y eficiencia globales del proceso de mejora, que permitan el seguimiento de su evolución en el tiempo, y su comparación con los objetivos de eficacia y eficiencia globales establecidas por la organización para el proceso de mejora.

Revisión del proceso de mejora

A intervalos planificados, la dirección de la organización debe revisar el proceso de mejora para evaluar la necesidad de introducir modificaciones. La revisión del proceso de mejora puede considerar como elementos de entrada la información relativa a:



- las tendencias en la eficacia y eficiencia globales del proceso de mejora;
- el grado de cumplimiento de los valores establecidos para la eficacia y eficiencia globales del proceso de mejora;
- las necesidades futuras de la organización con respecto a la eficacia y eficiencia globales del proceso de mejora;
- el grado de adecuación de la eficacia y eficiencia globales del proceso de mejora actual con respecto a las necesidades futuras.

Los resultados de esta revisión deben proporcionarse en términos de decisiones sobre:

- Modificaciones en el proceso de mejora.
- Necesidades de recursos para el proceso de mejora.
- Necesidades de competencias para el personal que participa en el proceso de mejora.
- Necesidad de nuevas fuentes de oportunidades de mejora.

CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA

Para llevar a cabo el presente TFG y alcanzar los objetivos planificados se ha utilizado el ciclo PDCA.

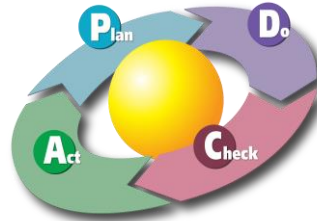


Fig. 9. Ciclo PDCA.

A continuación se detallan cada una de las actuaciones definidas en cada fase del ciclo:

- Fase de **Planificación**:
 - Se han definido los principales objetivos del trabajo tanto a nivel de la organización como personal (ver capítulo 2).
 - Se ha realizado un análisis de los antecedentes que incluye el estudio del modelo EFQM y de las metodologías de mejora continua (ver capítulo 3).
 - Se ha elaborado la planificación temporal de las actuaciones a realizar (presente apartado).
- Fase de **Desarrollo**. Siguiendo las tareas planificadas se han realizado las siguientes etapas (capítulo 4):
 - Formación y sensibilización.
 - Trabajo de campo y toma de datos. Autoevaluación mediante cuestionario.
 - Análisis de los datos. Presentación de los resultados.
 - Identificación de área de mejora y puntos fuertes.
 - Diseño del plan de mejora.
- Fase de **Check**.
 - Evaluación del resultado final (ver capítulo 6).
- Fase de mejora (**A**). A la vista de los resultados obtenidos se proponen mejoras en el proceso seguido (ver capítulo 6).

A continuación se desarrollan cada uno de estos apartados. Recordar que las actuaciones realizadas en la fase de planificación se han plasmado en los capítulos 2 y 3 del presente documento.

Durante la fase de planificación se definieron las siguientes actuaciones a realizar:

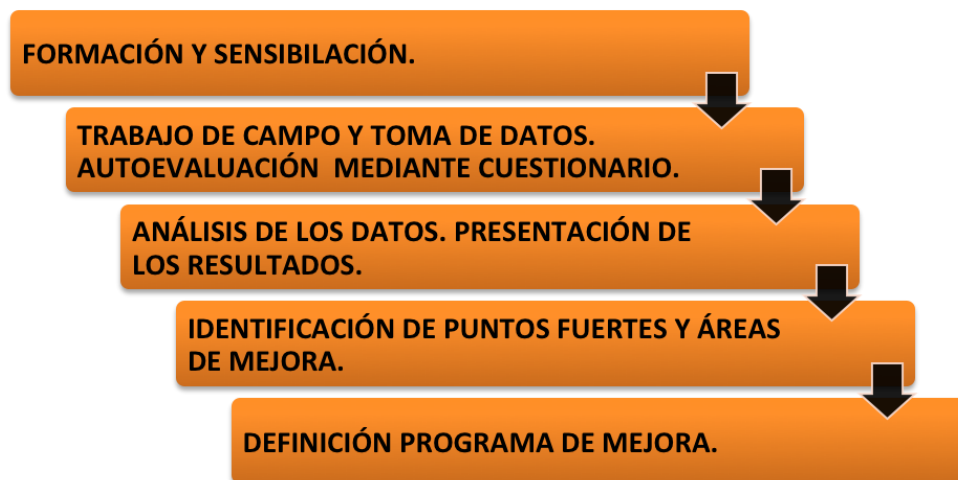


Fig. 10. Fases del proyecto.

El primer paso consiste en la realización de una jornada de sensibilización sobre el Modelo EFQM y sobre el proceso de autoevaluación a todo el personal de la empresa pública (Fase realizada por el Departamento de Estadística e Investigación Operativa Aplicadas y Calidad de la UPV).

Tras realizar esta jornada, se hizo la entrega de los cuestionarios a todos los trabajadores que forman parte de la organización, dando inicio al proceso de autoevaluación.

Una vez cerrada la etapa anterior, se inició el proceso de análisis de los resultados obtenidos y consecuentemente, se pasó a identificar los puntos fuertes y las áreas de mejora de la gestión de la organización.

Por último, tras detectar las áreas de mejora y priorizarlas, se procederá a la definición e implantación del programa de mejora (éste último esta fuera del alcance del proyecto).

A continuación se presenta un calendario donde quedan plasmadas las distintas fases con sus correspondientes responsables y el tiempo establecido para llevarlas a cabo:

FASES	RESPONSABLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
Formación y sensibilización	Departamento DEIAC						
Autoevaluación mediante cuestionario	Departamento DEIAC						
Análisis de datos y presentación de resultados	Autora del TFG						
Identificación de puntos fuertes y áreas de mejora	Autora del TFG						
Definición programa de mejora	Autora del TFG						

TABLA 1. Planificación del proyecto.

4.1. Formación y Sensibilización

En el mes de Enero de 2014 tuvo lugar la jornada de formación dirigida a todos los integrantes de la empresa. Dicha formación fue realizada por el personal del DEIAC. En ella fueron tratados los siguientes puntos:

1. Presentación del Modelo EFQM.
2. Objetivos de la autoevaluación.
3. Presentación de la metodología.
 - a) Cuestionarios

La formación en el Modelo es esencial para garantizar que todo el equipo habla el mismo lenguaje y que todos se esfuerzan y trabajan por conseguir el mismo objetivo, la misma meta, el logro de la excelencia. Además se debe asegurar el compromiso por parte de la Dirección de que una vez que se finalice el proceso de autoevaluación y queden definidos los planes de mejora, se procederá a implantar los mismos, ya que si esto no es posible dicho proyecto no habrá servido de nada y por tanto, la finalidad de generar valor para la empresa será un fracaso.

4.2. Trabajo de Campo

Tras la formación, y antes de realizar la autoevaluación propiamente dicha, es importante asegurar de que todo el personal que va a participar entiende el objetivo del proceso y como se va a desarrollar la autoevaluación. Hay que subrayar el hecho de que este proceso contribuye a la orientación al cliente y a la mejora de los resultados económicos de la empresa.

A continuación, se repartió el cuestionario a los 22 trabajadores de la organización, los cuales dispusieron de un total de cinco días para cumplimentarlos. Como se puede observar en el Anexo 1, los cuestionarios están segmentados por dos variables, los cuales quedan definidos de la siguiente forma:

- Según el puesto que ocupan:
 - 1= dirección
 - 2= mandos intermedios
 - 3= técnicos
 - 4= administrativos
 - 5= operarios

- Según el tiempo en la organización
 - 1= más de 5 años
 - 2= entre 1 y 5 años
 - 3= menos de 1 año

Dichas segmentaciones nos van a permitir tener un conocimiento más profundo y poder detectar lo que ocurre con mayor facilidad en las áreas de mejora. Además nos permitirán ser más exactos a la hora de evaluar, ya que se puede detectar si el problema ocurre en toda la organización, es decir a todos los empleados, o solo en una parte de la misma. O si se trata un problema detectado solo en aquel personal que se acaba de incorporar recientemente o aborda a toda la organización.

4.3. Análisis de Datos y Presentación de Resultados

Una vez completados los pasos anteriores, se procede al análisis estadístico de los datos obtenidos, el cual incluye las siguientes etapas:

1. Análisis y depuración de datos

Se trata de recopilar y almacenar todos los datos obtenidos, revisando que todos sean coherentes y que se encuentren dentro del rango establecido. En nuestro caso, no se identificó ninguna anomalía, todos los datos eran correctos.

2. Análisis descriptivo

En el presente apartado se presentan los resultados descriptivos de los datos obtenidos gracias a los cuales podemos averiguar la situación actual en la que se encuentra la empresa y por tanto servirnos de ayuda para conocerla en profundidad. Dicho estudio se realiza tanto para las medias como para los porcentajes obtenidos del nivel de desconocimiento (apartado 4.3.1).

- **Presentación de resultados.** Paralelamente al cálculo de los parámetros descriptivos se han obtenidos los 282 gráficos correspondientes a cada una de las preguntas realizadas, los cuales se adjuntan en el Anexo 2. En cada uno de ellos se puede observar lo siguiente:

Gráfico de barras:

- a) Barras Verticales: Como se observa dicho diagrama de barras representa gráficamente el conjunto de datos obtenidos en cada una de las preguntas realizadas. El eje de abscisas está dividido en cinco partes iguales, dado que el rango de contestación establecido en los cuestionarios va desde el uno al cinco. Los valores se representan en porcentaje. Gracias a este gráfico de barras podemos observar con facilidad las diferencias entre unos valores y otros.
- b) Barras horizontales: En este gráfico se muestra el valor de la comparativa (barra de color azul) obtenida por benchmarking con respecto al valor medio que se obtiene en la organización (barra de color verde). Los valores mostrados deben estar comprendidos entre cero y diez. Con dicho diagrama resulta muy fácil visualizar cuales aspectos son los que mayor diferencia presenta la entidad con respecto a organizaciones del mismo carácter.

Gráfico circular:

El gráfico de 360 grados representa el porcentaje de desconocimiento existente entre los trabajadores acerca del ítem correspondiente. Dicho dato es representado en color rojo, por el contrario, el color verde se representa el resto de trabajadores que si han podido contestar a la pregunta. Dicho gráfico, nos permite visualizar mejor la proporción en que aparece la característica de desconocimiento con respecto del total.

3. Obtención de datos de benchmarking

Se han tomado datos aportados por la asociación que agrupa entidades del mismo carácter y función que nuestra organización, las cuales, evidencian las mejores prácticas. Podemos decir que el proceso de benchmarking, nos permite compararnos y medir nuestros procesos con respecto a los mejores, con la finalidad de obtener información que ayude a adaptar acciones para mejorar el rendimiento. Como se ha mencionado anteriormente, dicha comparación queda reflejada en los gráficos que se encuentran en el Anexo2.

4. Análisis inferencial. Identificación de diferencias entre la segmentación realizada

Por último, se aplicarán herramientas y metodologías inferenciales para analizar en profundidad las áreas de mejora identificadas. Estas herramientas no se han utilizado para la identificación de puntos fuertes y áreas de mejora. Por esto, dicho apartado será presentado una vez se han identificado los puntos débiles, quedando reflejado en el apartado 4.4.4.

4.3.1 Principales resultados obtenidos

A continuación se muestran los principales resultados obtenidos del análisis del cuestionario de evaluación. En primer lugar, se presentan los resultados obtenidos a partir de las medias y seguidamente, los resultados correspondientes al nivel de desconocimiento.

4.3.1.1. Resultados por criterios y subcriterios del modelo EFQM

En primer lugar se muestran las medias obtenidas de cada uno de los nueve criterios. En la última fila, se indica el promedio de las medias anteriores que corresponde a la media del modelo EFQM. A la derecha se observa un gráfico donde se encuentran los valores de los distintos criterios en barras azules, mientras que el valor medio del modelo queda representado por la línea naranja. Las medias que se presentan se han calculado transformando la escala Likert de 1 a 5 utilizada a una escala nominal de 0 a 10 puntos.

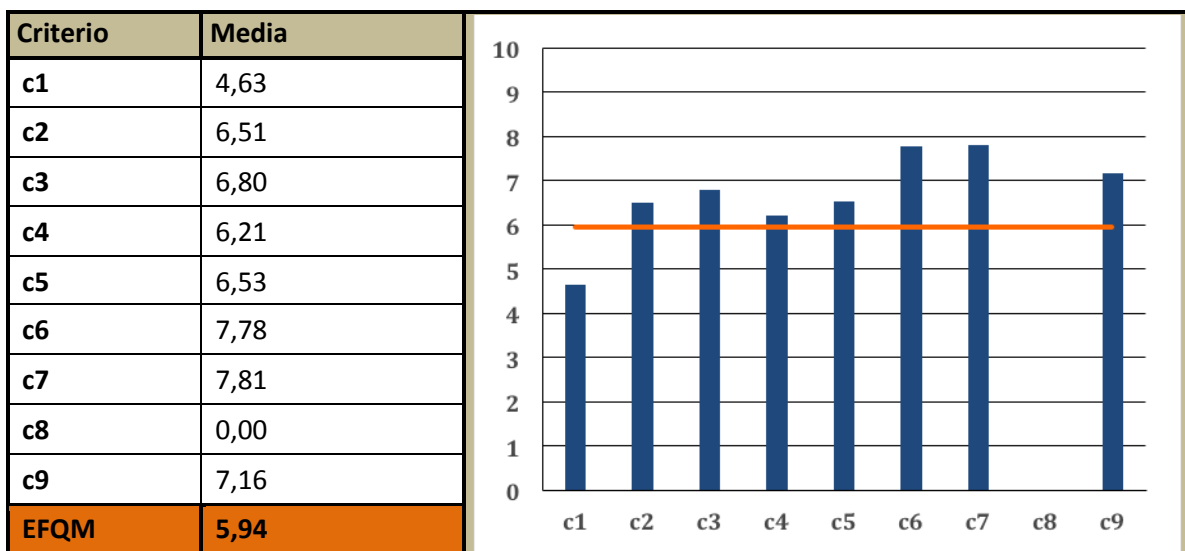


TABLA 2. Medias por Criterios.

En las siguientes tablas se presentan los resultados de las medias de los subcriterios, y en la última fila de cada tabla se muestra la media del criterio correspondiente, que como se puede observar, es la misma que la presentada en la tabla anterior. Al mismo tiempo se adjunta con cada tabla su correspondiente gráfico de barras, que nos permite ver de forma más rápida las diferencias que presentan los valores representados.

Cada tabla corresponde a cada uno de los nueve criterios del modelo.

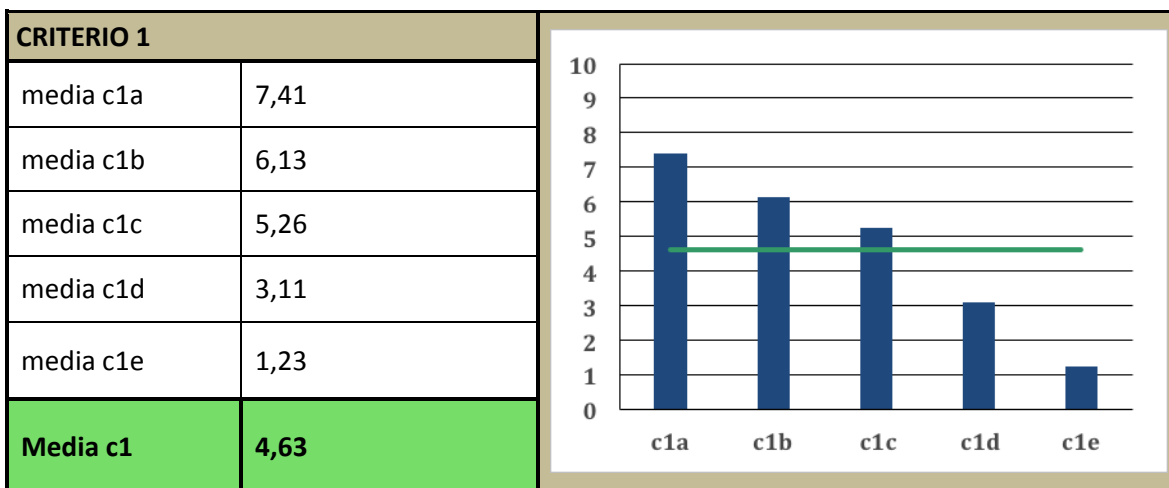


TABLA 3. Medias Criterio 1 y sus subcriterios.

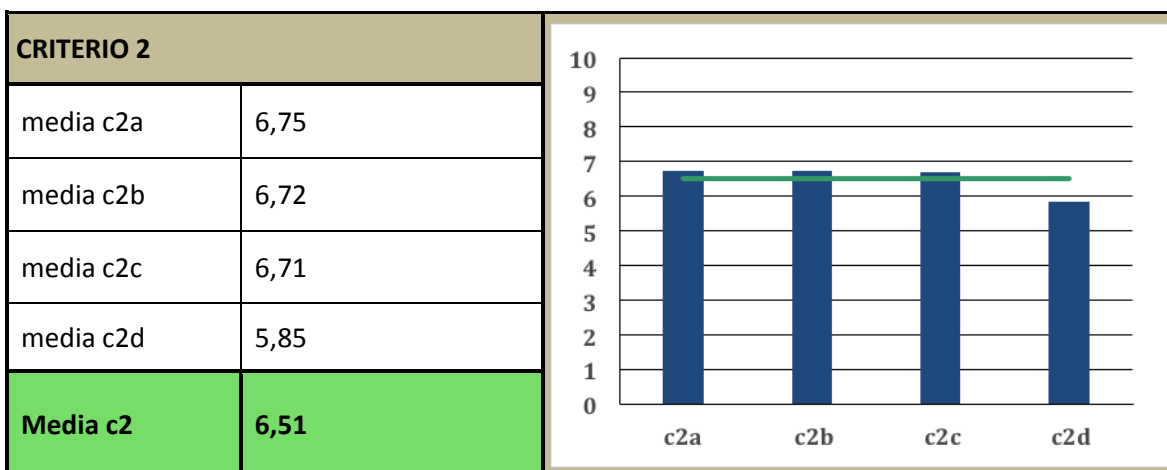


TABLA 4. Medias Criterio 2 y sus subcriterios.

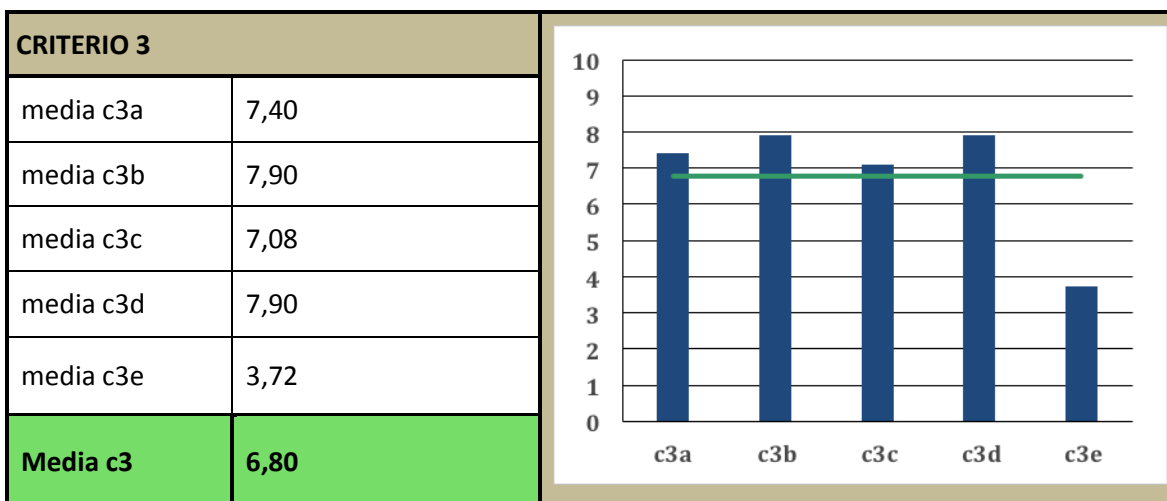


TABLA 5. Medias Criterio 3 y sus subcriterios.

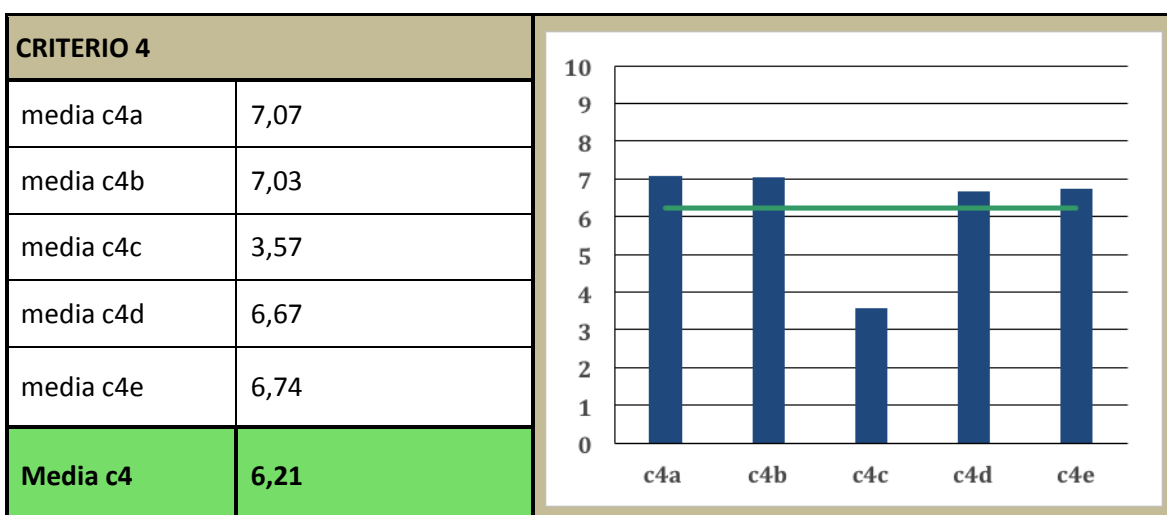


TABLA 6. Medias Criterio 4 y sus subcriterios.

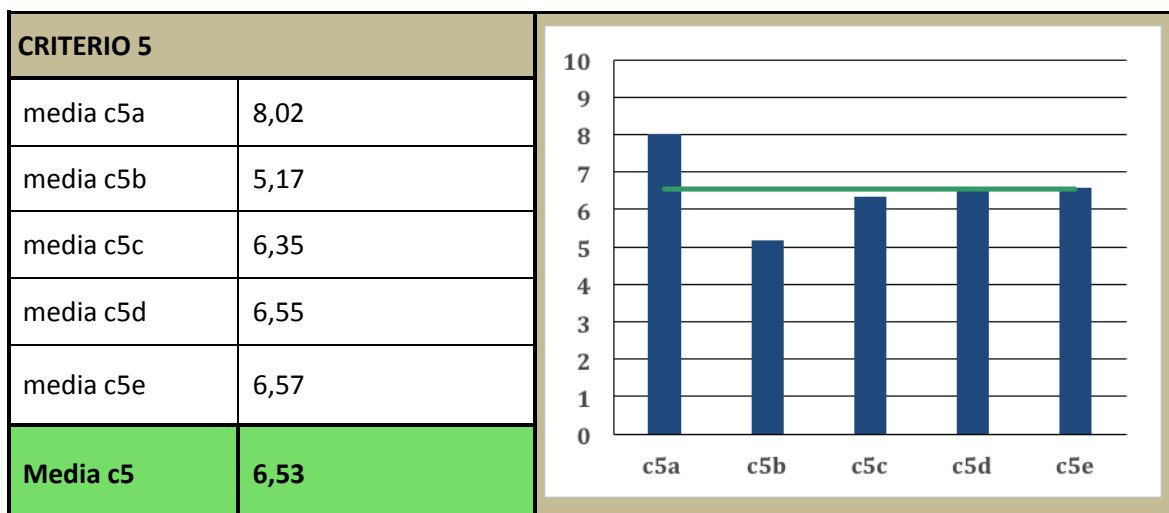


TABLA 7. Medias Criterio 5 y sus subcriterios.

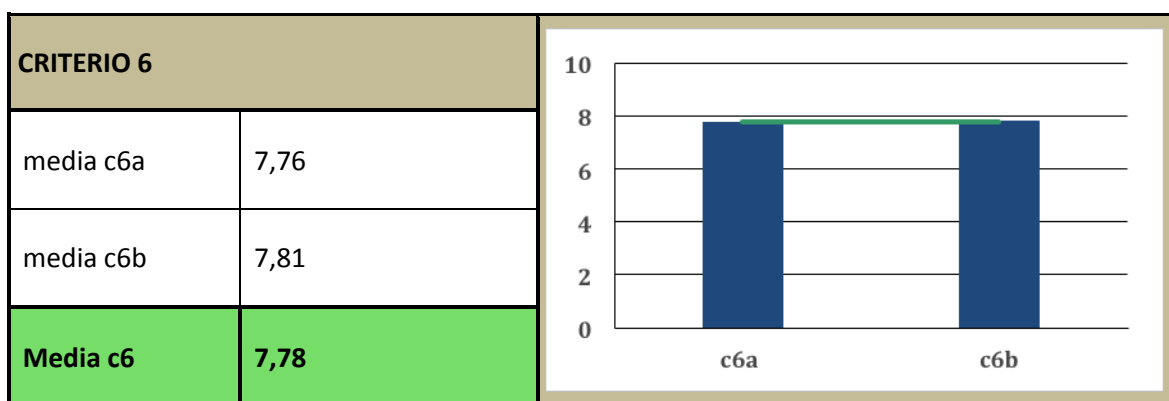


TABLA 8. Medias Criterio 6 y sus subcriterios.

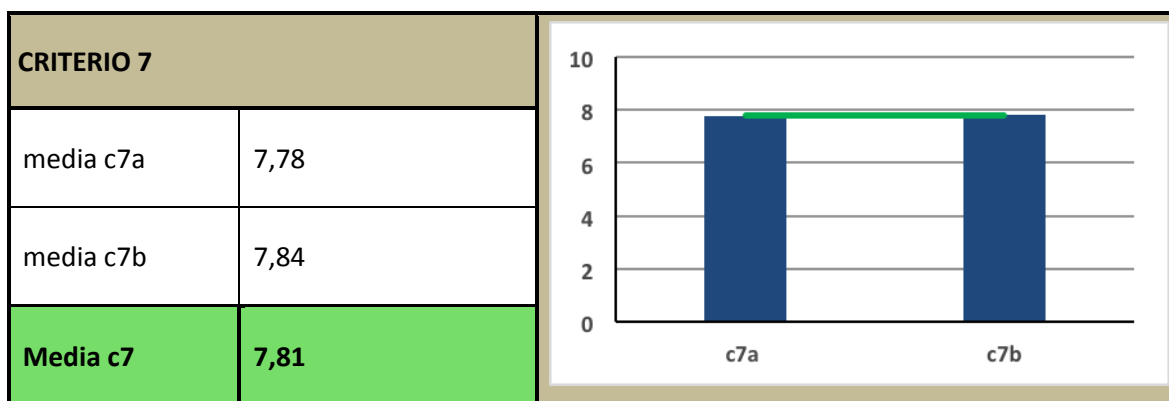


TABLA 9. Medias Criterio 7 y sus subcriterios.

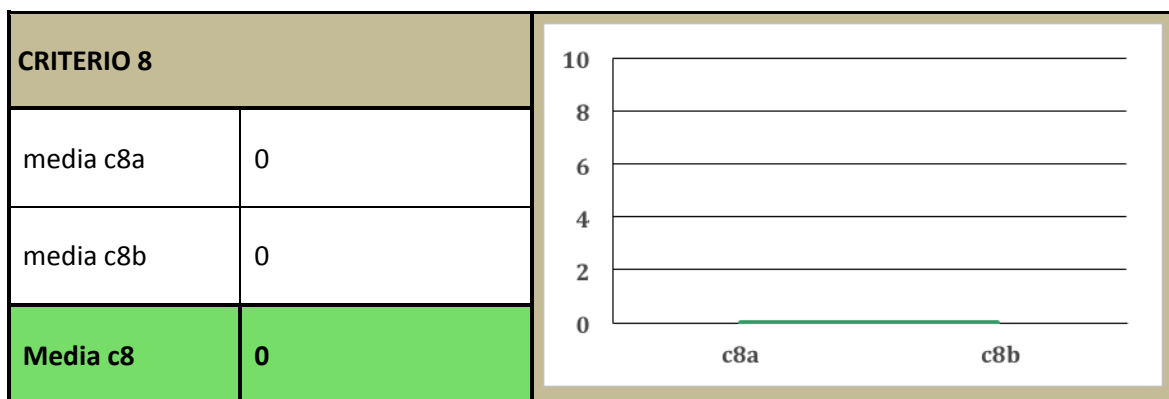


TABLA 10. Medias Criterio 8 y sus subcriterios.

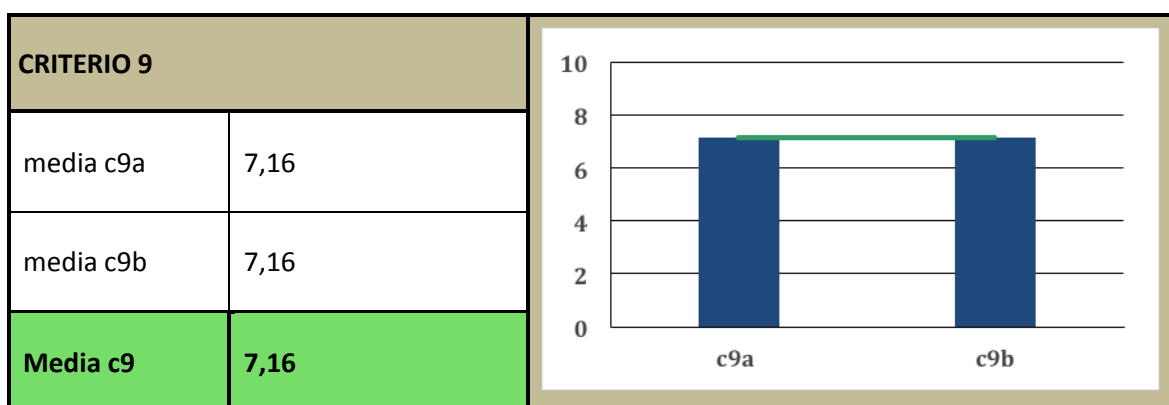


TABLA 11. Medias Criterio 9 y sus subcriterios.

Una vez calculado las medias para cada subcriterio, se puede obtener cual es la puntuación global que obtiene la empresa siguiendo las puntuaciones marcadas por el propio modelo.

En la próxima tabla se muestran todos los datos necesarios para dicho cálculo:

- En primer lugar se indica cada subcriterio con su correspondiente media, la cual está comprendida entre 0 y 10.
- En la tercera columna aparecen los valores que la EFQM asigna a cada uno de los subcriterios del modelo.
- Seguidamente, en la cuarta columna, se encuentran las medias de cada subcriterio pero esta vez ponderadas según los valores que asigna el modelo, es decir, según los valores mostrados en la anterior columna. A continuación se explica mediante un ejemplo el cálculo realizado para evitar posibles confusiones:
El c1a presenta una media de 7,41 pero dicho valor está calculado sobre diez. Ahora bien, la EFQM ha otorgado a este subcriterio un total de 20 puntos, por lo que el valor anterior se tendrá que calcular sobre veinte y no sobre diez, recibiendo una puntuación de 14,82.
- Y por último, se observa la puntuación total obtenida por cada criterio.

Con todo esto es posible conocer la puntuación alcanzada por la organización, en nuestro caso, un total de 608,76 puntos.

Subcriterio	Media	EFQM	Puntuación subcriterio	Puntuación criterio
c1a	7,41	20	14,82	46,28
c1b	6,13	20	12,26	
c1c	5,26	20	10,52	
c1d	3,11	20	6,22	
c1e	1,23	20	2,46	
c2a	6,75	25	16,87	65,06
c2b	6,72	25	16,8	
c2c	6,71	25	16,77	
c2d	5,85	25	14,62	
c3a	7,40	20	14,8	68
c3b	7,90	20	15,8	
c3c	7,08	20	14,16	
c3d	7,90	20	15,8	
c3e	3,72	20	7,44	
c4a	7,07	20	14,14	62,16
c4b	7,03	20	14,06	
c4c	3,57	20	7,14	
c4d	6,67	20	13,34	
c4e	6,74	20	13,48	
c5a	8,02	20	16,04	65,32
c5b	5,17	20	10,34	
c5c	6,35	20	12,7	
c5d	6,55	20	13,1	
c5e	6,57	20	13,14	
c6a	7,76	112,5	87,3	116,59
c6b	7,81	37,5	29,29	
c7a	7,78	75	58,35	77,95
c7b	7,84	25	19,6	
c8a	0,00	50	0,00	0
c8b	0,00	50	0,00	
c9a	7,16	75	53,7	107,4
c9b	7,16	75	53,7	
PUNTUACIÓN EMPRESA				608,76

TABLA 12. Puntuación según la EFQM.

En el gráfico consecutivo queda reflejado el valor que ha obtenido cada uno de los nueve criterios (correspondiente al valor numérico de la quinta columna de la tabla anterior), los cuales son identificados por las barras azules, mientras que de color rojo son representados los caminos que les queda por mejorar a cada uno de los nueve criterios para alcanzar la Excelencia.

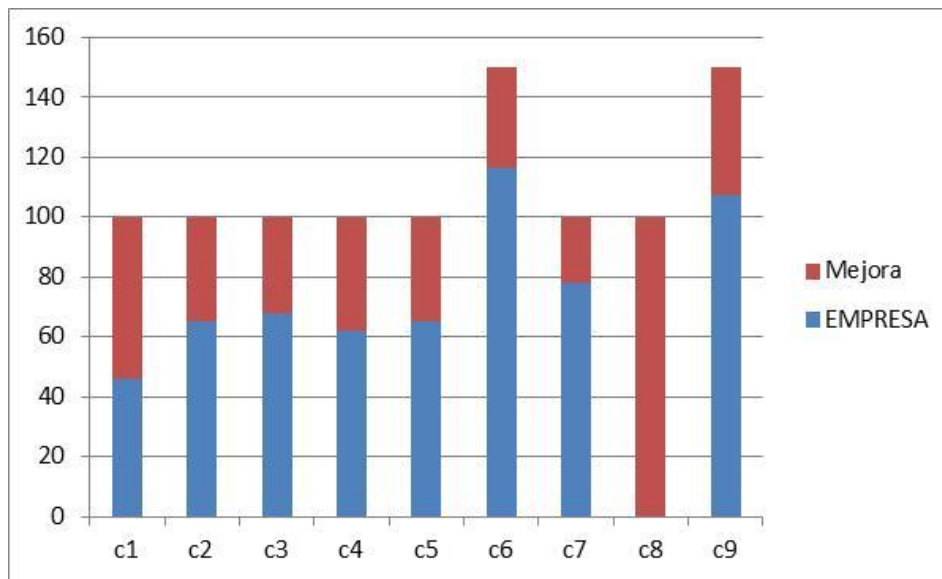


Fig. 11. Representación de la puntuación alcanzada según la EFQM.

Bajo mi punto de vista, se obtiene una puntuación tan elevada debido a que se ha utilizado como instrumento para la autoevaluación los cuestionarios. Si en vez de éstos, se utilizaran herramientas basadas en evidencias, como por ejemplo formularios, probablemente la puntuación se vería reducida, al ser un mecanismo que utiliza criterios más estrictos.

4.3.1.2. Resultados del nivel de conocimiento por criterio y subcriterios

En la siguiente tabla se muestra el nivel medio de desconocimiento que existe actualmente en cada uno de los criterios. En la última fila se encuentra el valor medio de desconocimiento del modelo y a la derecha una representación gráfica de los datos, siendo las columnas azules el valor medio de desconocimiento de cada criterio y la línea naranja el valor medio obtenido. Todo ello es representado en tanto por ciento.

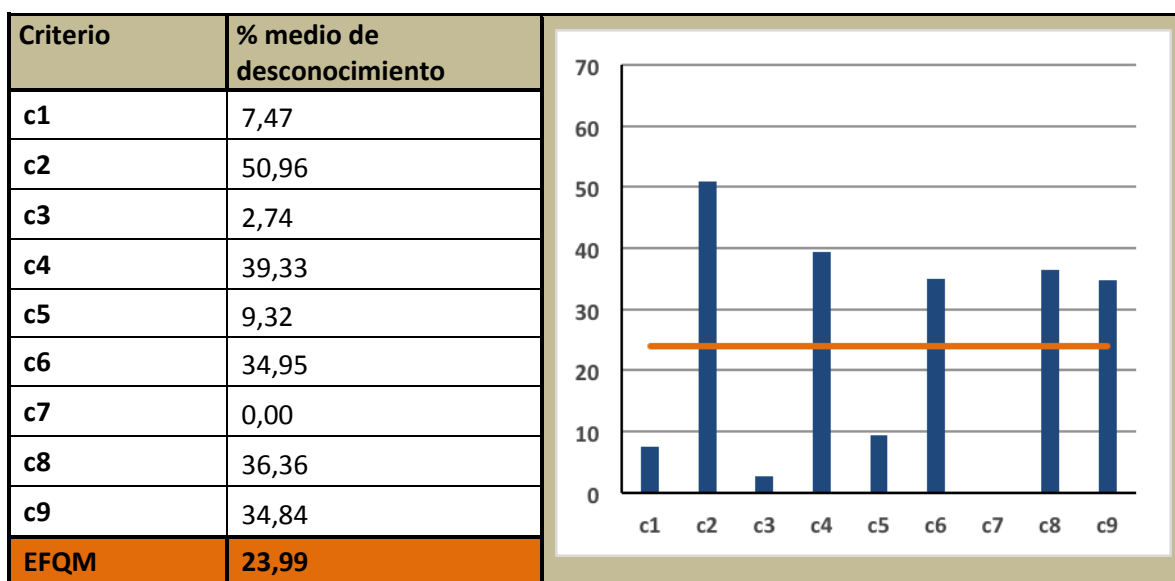


TABLA 13. % medios de Desconocimiento por Criterios.

A continuación se observa de forma más detallada como se han calculado los resultados previamente mostrados. Se trata del porcentaje medio de desconocimiento de cada uno de los subcriterios evaluados. Siguiendo el procedimiento anterior, en la última fila de cada tabla se muestra el valor medio del criterio correspondiente. Cada tabla pertenece a cada uno de los nueve criterios del modelo. Al mismo tiempo, en cada uno de ellos, aparece un gráfico donde son representados los valores de cada subcriterio en barras y el valor del criterio por una línea verde. Esto permite ver las diferencias más agudas entre ellos con un simple vistazo. Como en este criterio se está midiendo el nivel de desconocimiento existente, cuanto menor sea este valor mejor. Por lo tanto, a la hora de analizar los gráficos se debe de prestar mucha atención a aquellas barras que alcanzan elevadas alturas, pues significara que la organización no posee conocimiento en dicha área.

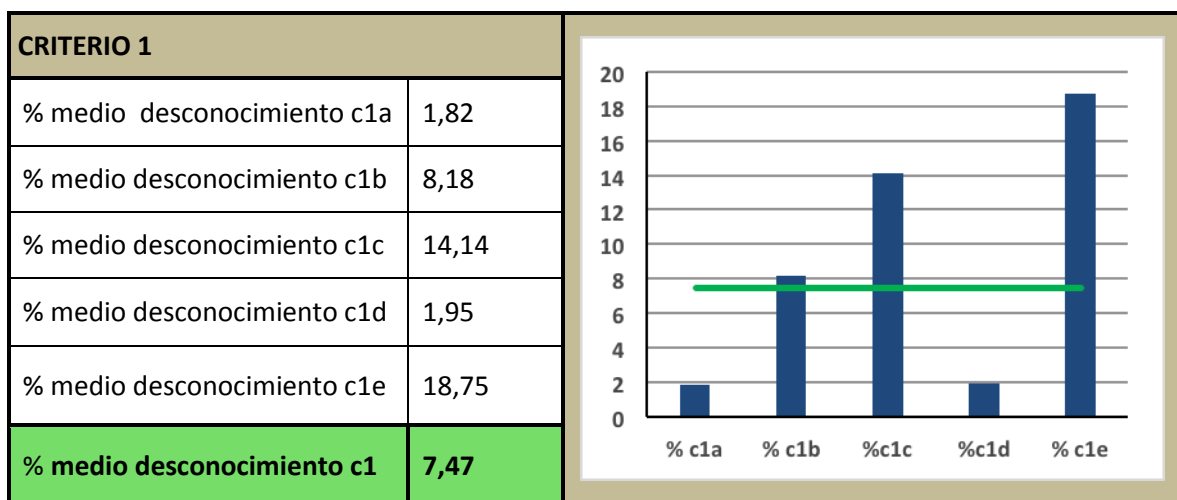


TABLA 14. % medios de Desconocimiento Criterio 1 y sus subcriterios.

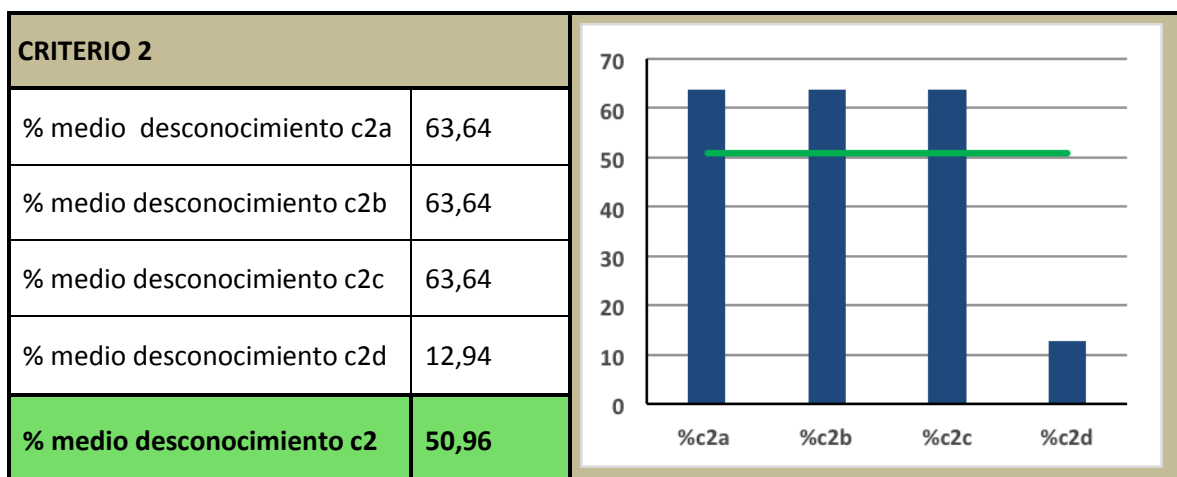


TABLA 15. % medios de Desconocimiento Criterio 2 y sus subcriterios.

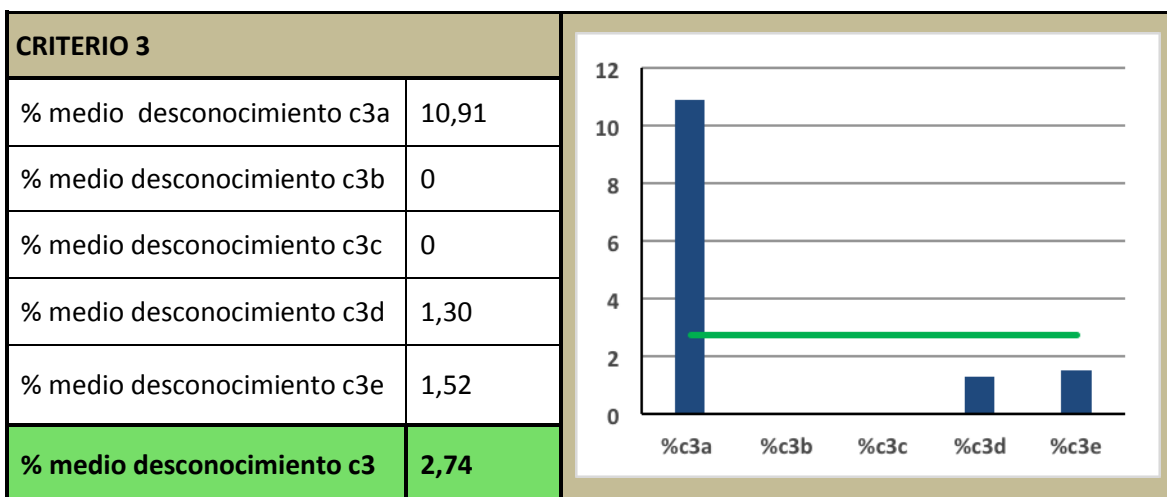


TABLA 16. % medios de Desconocimiento Criterio 3 y sus subcriterios.

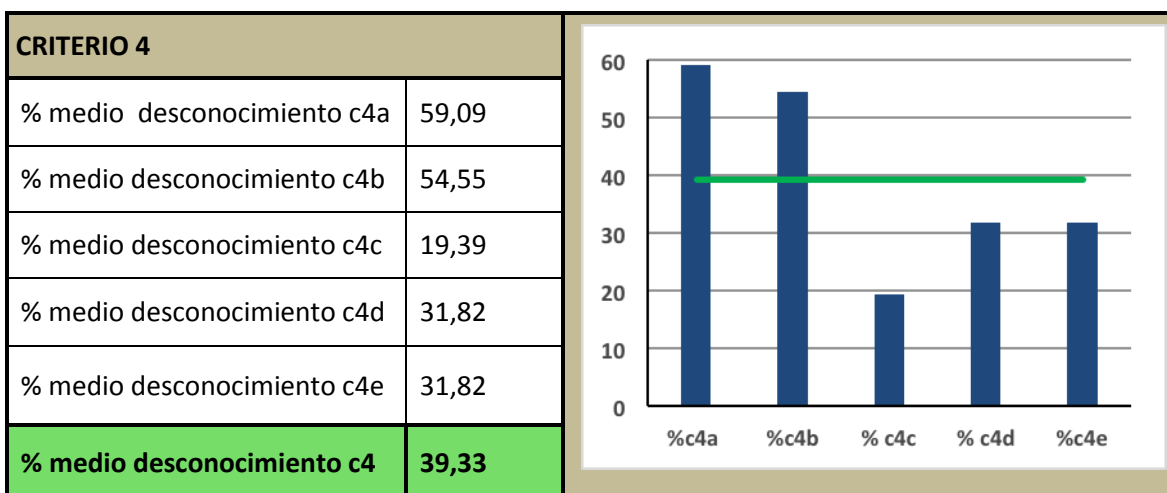


TABLA 17. % medios de Desconocimiento Criterio 4 y sus subcriterios.

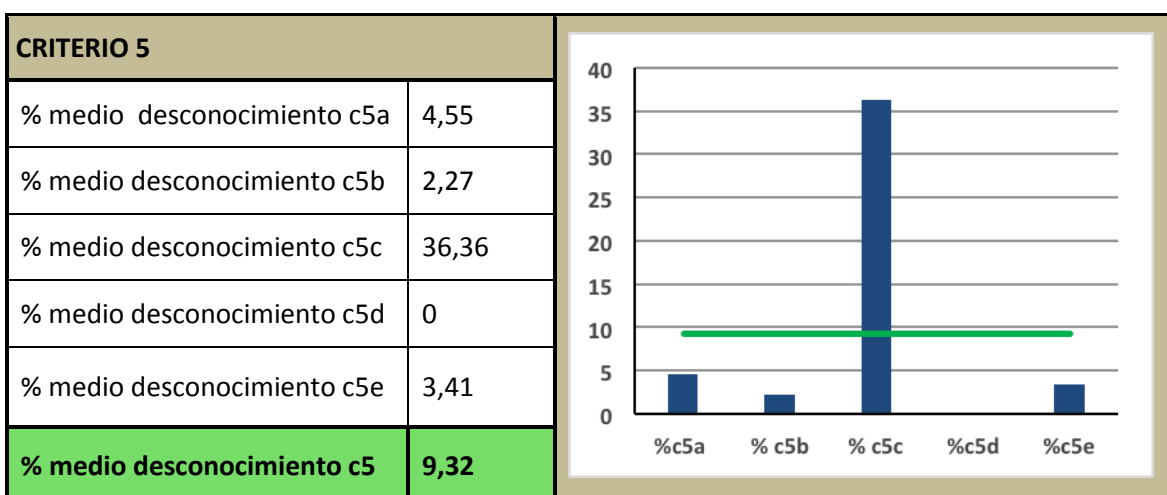


TABLA 18. % medios de Desconocimiento Criterio 5 y sus subcriterios.

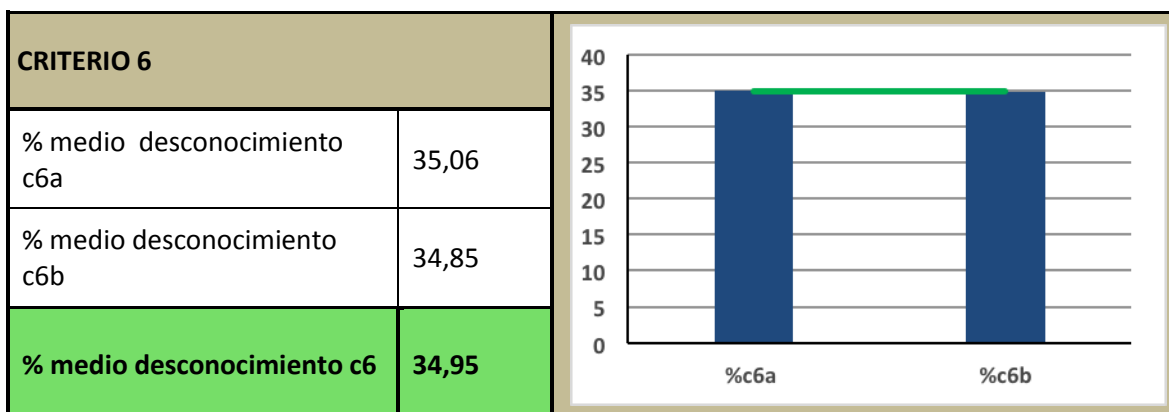


TABLA 19. % medios de Desconocimiento Criterio 6 y sus subcriterios.

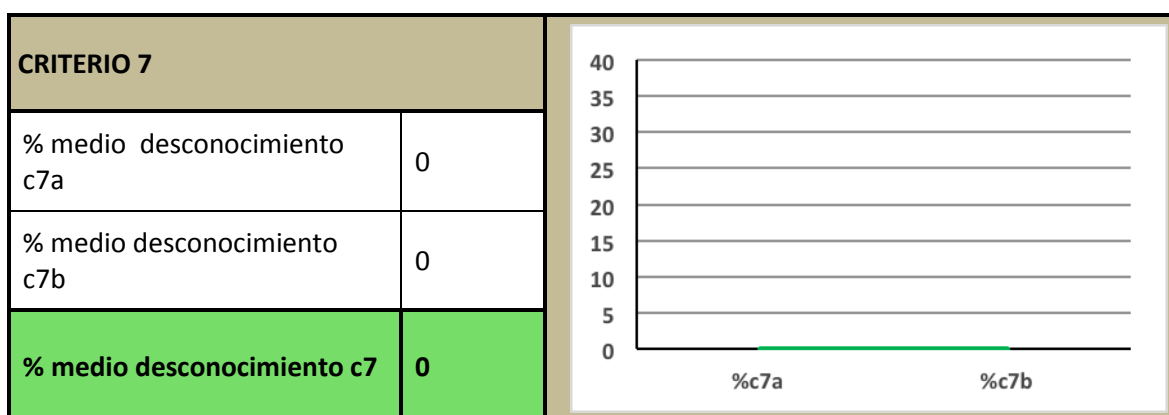


TABLA 20. % medios de Desconocimiento Criterio 7 y sus subcriterios.

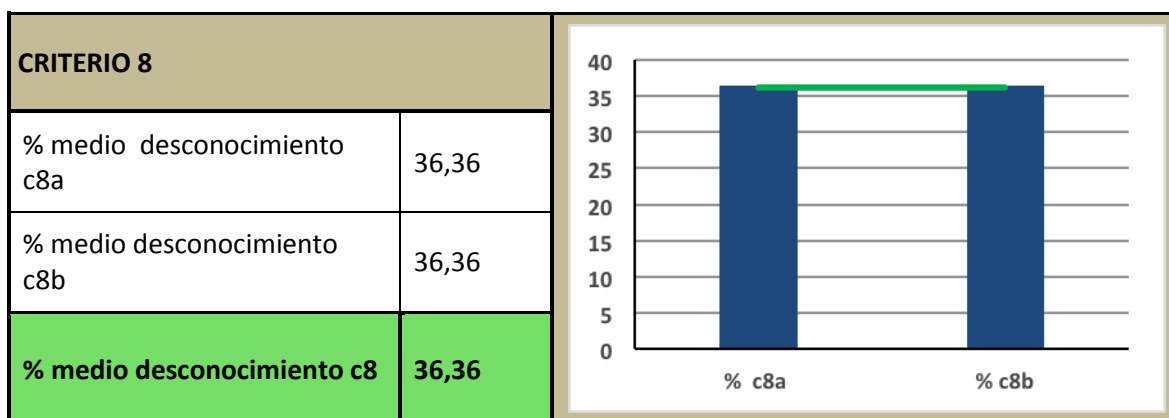


TABLA 21. % medios de Desconocimiento Criterio 8 y sus subcriterios.

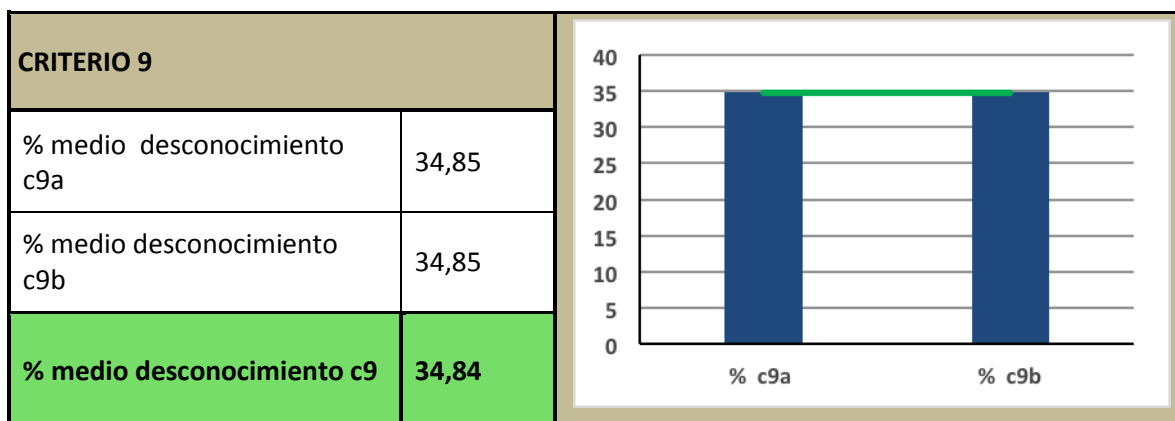


TABLA 22. % medios de Desconocimiento Criterio 8 y sus subcriterios.

4.4. Procesos de Identificación de Áreas de Mejora y Puntos Fuertes

Una vez analizados los datos y obtenidos los resultados descriptivos, se procederá a identificar las áreas de mejora y puntos fuertes. Para ello se han utilizado tres criterios:

- 1) Identificación de áreas de mejora y puntos fuertes en función del nivel de conocimiento (4.4.1)
- 2) Identificación de áreas de mejora y puntos fuertes por comparativa interna (4.4.2)
- 3) Identificación de áreas de mejora y puntos fuertes por comparativa externa (4.4.3)

4.4.1. Identificación de áreas de mejora y puntos fuertes en función del nivel de conocimiento

En este punto serán identificadas las áreas de mejora de la organización utilizando como criterio los mayores niveles de desconocimiento que corresponden a aquellos criterios donde los individuos no disponen de ningún tipo de percepción para contestar a las preguntas correspondientes. Dichos criterios son identificados mediante la comparación de su porcentaje medio de desconocimiento con respecto al valor medio calculado del modelo. Por lo tanto, aquellos cuyo valor supere al del modelo serán clasificados como áreas de mejora. Por el contrario, también se identificarán los puntos fuertes. Como es obvio, solo se identificarán como tales, aquellos cuyo nivel de desconocimiento sea nulo, debido a que esto significa que toda la organización conoce lo que se hace en dicha área y es capaz de entender y responder a las cuestiones.

En la siguiente tabla se muestra el resultado obtenido tras realizar el procedimiento explicado:

Criterio	%Medio de Desconocimiento	EFQM	Punto Fuerte/Área de Mejora
c1	7,47	23,99	
c2	50,96	23,99	Área de mejora
c3	2,74	23,99	
c4	39,33	23,99	Área de mejora
c5	9,32	23,99	
c6	34,95	23,99	Área de mejora
c7	0,00	23,99	Punto fuerte
c8	36,36	23,99	Área de mejora
c9	34,84	23,99	Área de mejora

TABLA 23. Resultados obtenidos por nivel de desconocimiento.

Como se puede observar los criterios donde el nivel de desconocimiento es mayor es en el c2, c4, c8, c6 y c9, respectivamente, lo cual significa que los trabajadores de dicha organización no poseen el conocimiento suficiente acerca de la estrategia, de los recursos y alianzas, de los resultados en la sociedad, en los clientes y en los resultados clave de la empresa, para responder a las preguntas correspondientes. En cambio, se identifica como punto fuerte el criterio que hace referencia a los resultados en las personas correspondiente al c7.

A continuación se realiza un análisis más profundo de cada criterio identificado como débil para conocer qué subcriterios han provocado dicha puntuación. Para ello, se seguirá el siguiente procedimiento: se identificarán como áreas de mejora aquellos subcriterios cuyo porcentaje medio de desconocimiento supere al porcentaje medio del propio criterio. Además, dentro de cada subcriterio clasificado como área de mejora, se especificará cuáles aspectos son los más desconocidos por la organización y por tanto, nuestros puntos que abordar y buscar una solución. Éste estudio solo será realizado para las áreas de mejora, dado que para los puntos fuertes no tiene ningún sentido.

4.4.1.1. Identificación de áreas de mejora en función del nivel de conocimiento en el Criterio2: Estrategia

Subcriterio	% medio desconocimiento	%medio desconocimiento C2	Punto fuerte/ Área de mejora
c2a	63,64	50,96	Área de mejora
c2b	63,64	50,96	Área de mejora
c2c	63,64	50,96	Área de mejora
c2d	12,94	50,96	

TABLA 24. Nivel de desconocimiento Criterio 2.

Como se puede observar los subcriterios más débiles son el c2a, c2b, y c2c por presentar porcentajes de desconocimiento mayores que el porcentaje medio del propio criterio. Son catorce de las veintidós personas evaluadas las que no saben contestar a todas las cuestiones que se abordan en dichos subcriterios. Seguidamente se detalla el contenido que más conflicto presenta en cada uno ellos:

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

c2b:

- Se desconoce si la organización está recopilando, analizando y utilizando la siguiente información para la definición de los planes y estrategias: materiales sociales, legales y del medio ambiente, indicadores de funcionamiento interno y puntos fuertes y débiles, indicadores económicos y demográficos, resultados de las actividades de aprendizaje, resultados y prácticas de organización externas consideradas como las mejores, resultados de los indicadores internos de rendimiento.
- Se desconoce si existen criterios para la recogida de dicha información.
- Se desconoce si está información es revisada y evaluada.
- Se desconoce si hay responsables de la recogida, análisis y evaluación de la información.

c2c:

- Se desconoce si se formula una estrategia de la organización a largo plazo.
- Se desconoce si existe una planificación a corto/medio plazo basada en la estrategia.
- Se desconoce si está establecido un plan de desarrollo de la estrategia a partir de información relevante.
- Se desconoce si es consecuente la estrategia con los valores, misión y visión de la organización.
- Se desconoce si se alinea la estrategia de la organización con la de sus partners.
- Se desconoce si la estrategia definida, refleja 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 estos 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.

4.4.1.2. Identificación de áreas de mejora en función del nivel de conocimiento en el Criterio 4:
Alianzas y Recursos

Subcriterio	% medio desconocimiento	%medio desconocimiento C4	Punto fuerte/ Área de mejora
c4a	59,09	39,33	Área de mejora
c4b	54,55	39,33	Área de mejora
c4c	19,39	39,33	
c4d	31,82	39,33	
c4e	31,82	39,33	

TABLA 25. Nivel de desconocimiento Criterio 4.

Siguiendo el procedimiento anterior, en el criterio 4 correspondiente a alianzas y recursos, los subcriterios más críticos son el c4a y el c4b, como bien se observa en la tabla presentada. Un total de trece personas no saben responder a todo el contenido del subcriterio c4a, y doce al subcriterio c4b. A continuación, se especifica cuáles son las áreas con mayor nivel de desconocimiento en dichos subcriterios:

c4a:

- Se desconoce si se identifica a los partners clave y si se establecen alianzas estratégicas, en línea con la estrategia de la propia organización, sobre la base de una confianza recíproca.
- Se desconoce si la política de las alianzas se basa en la definición de una misión conjunta, aprovechamiento de recursos, de conocimiento, etc.
- Se desconoce si existen reuniones periódicas al más alto nivel entre la organización y los partners.
- Se desconoce si se realizan estudios para identificar nuevas posibilidades de colaboración.
- Se desconoce si se analiza que la misión, visión y valores de los partners son compatibles con los de la propia organización.
- Se desconoce cuáles son los mecanismos que la organización tiene para apoyar el desarrollo mutuo con sus partners.
- Se desconoce si hay actividades/ planes en marcha para generar una filosofía innovadora a través de las alianzas.
- Se desconoce que sinergias se han suscitado con los partners, si han mejorado los procesos y si han añadido valor a la cadena cliente/proveedor.
- Se desconoce si se evalúa, revisa y mejora la gestión de la relación con los partners.

c4b:

- Se desconoce si existe una planificación de la gestión de recursos económicos y financieros propia para la organización.
- Se desconoce si se asignan recursos financieros en apoyo de la estrategia y planes fijados por la organización, estableciendo prioridades.
- Se desconoce si se evalúan las inversiones en activos tangibles e intangibles de acuerdo a los planes de la organización.
- Se desconoce si existe una clara distribución de responsabilidades para la aprobación y ejecución del gasto.
- Se desconoce si existen una serie de indicadores que midan la eficiencia de la gestión económica y financiera.
- Se desconoce si la organización utiliza procedimientos internos de control y seguimiento de la ejecución del gasto.
- Se desconoce si se revisa y mejora la gestión de los recursos económicos y financieros.
- Se desconoce si existe una gestión de riesgos financieros.

4.4.1.3. Identificación de áreas de mejora en función del nivel de conocimiento en el Criterio 6:
Resultados en los Clientes

Subcriterio	% medio desconocimiento	%medio desconocimiento C6	Punto fuerte/ Área de mejora
c6a	35,06	34,95	Área de mejora
c6b	34,85	34,95	

TABLA 26. Nivel de desconocimiento Criterio 6.

Aproximadamente ocho son las personas que desconocen los temas preguntados en el subcriterio c6a, a continuación se detallaran cuáles son estos aspectos:

c6a:

- Se desconoce si se 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.
- Se desconoce si 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 se frecuentemente los superan.
- Se desconoce si 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 desconoce si se recogen y se 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.

- Se desconoce si la tendencia de los resultados de los indicadores relativos al nivel de satisfacción de los clientes, muestran una correlación y si son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas.
- Se desconoce si los resultados de los indicadores relativos al nivel de satisfacción de los clientes, abarcan los aspectos y áreas relevantes y si están adecuadamente segmentados.

4.4.1.4. Identificación de áreas de mejora en función del nivel de conocimiento en el Criterio 8:
Resultados en la Sociedad

Subcriterio	% medio desconocimiento	%medio desconocimiento C8	Punto fuerte/ Área de mejora
c8a	36,36	36,36	Área de mejora
c8b	36,36	36,36	Área de mejora

TABLA 27. Nivel de desconocimiento Criterio 8.

La siguiente tabla muestra que ocho trabajadores de los encuestados no tienen el conocimiento suficiente para responder a las preguntas correspondientes de los subcriterios c8a y c8b. A continuación, se muestra cuáles son los aspectos tratados:

c8a:

- Se desconoce si se 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.
- Se desconoce si 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.
- Se desconoce si 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 si frecuentemente los superan.
- Se desconoce si los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tiene la sociedad en general respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción muestran una evolución positiva.
- Se desconoce si 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.
- Se desconoce si la tendencia de los resultados de los indicadores relativos al nivel de satisfacción de la sociedad en general muestran una correlación y si son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas.
- Se desconoce si los resultados de los indicadores relativos al nivel de satisfacción de la sociedad en general abarcan los aspectos y áreas relevantes y si están adecuadamente segmentados.

c8b:

- 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 los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de la sociedad en general cumplen con los objetivos de calidad marcados para cada período y si frecuentemente los superan.
- Se desconoce si los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de la sociedad en general muestran una evolución positiva.
- Se desconoce si 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.
- 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.
- Se desconoce si 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 si están adecuadamente segmentados.

4.4.1.5. Identificación de áreas de mejora en función del nivel de conocimiento en el Criterio 9:
Resultados Clave

Subcriterio	% medio desconocimiento	%medio desconocimiento C9	Punto fuerte/ Área de mejora
c9a	34,85	34,84	Área de mejora
c9b	34,85	34,84	Área de mejora

TABLA 28. Nivel de desconocimiento Criterio 9.

Con los datos mostrados en la siguiente tabla se puede extraer que aproximadamente seis personas de la organización no disponen del conocimiento necesario para responder a todo lo preguntado en el criterio de resultados clave. Seguidamente se expone cuáles han sido los ítems más desconocidos:

c9a:

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

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

c9b:

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

4.4.2. Identificación de áreas de mejora y puntos fuertes en función de las medias obtenidas. Comparativa interna

En este apartado, para la identificación de los puntos fuertes y áreas de mejora se ha utilizado el siguiente procedimiento: se realiza una comparación entre el valor medio de los criterios y el valor medio obtenido por el modelo. Una vez realizado esto, se identifican como puntos débiles, y por tanto aspectos que se deben mejorar, aquellos criterios cuya media no supere el valor medio EFQM. Por el contrario, aquellos cuya media sea bastante mayor serán identificados como puntos fuertes. Y por último, el caso de los criterios que superan el valor del modelo pero por poca diferencia, no serán tratados como puntos fuertes ni como áreas de mejora. Se trata de criterios que una vez resuelto el problema de las debilidades se procederá a mejorar los mismos.

Criterio	Media	EFQM	Punto Fuerte/Área de Mejora
c1	4,63	5,94	Área de Mejora
c2	6,51	5,94	
c3	6,80	5,94	
c4	6,21	5,94	
c5	6,53	5,94	
c6	7,78	5,94	Punto Fuerte
c7	7,81	5,94	Punto Fuerte
c8	0,00	5,94	Área de Mejora
c9	7,16	5,94	Punto Fuerte

TABLA 29. Resultados obtenidos por comparativa interna.

Tras la realización del presente estudio podemos llegar a la conclusión de que existen dos puntos débiles, el criterio 1 y 8, y por otro lado, se encuentran los criterios 6, 7 y 9 que forman las áreas más fuertes de la organización. Con éste primer análisis se consigue una visión global de la autoevaluación.

Para profundizar más en cuales aspectos han llevado a estos criterios a ser clasificados como puntos fuertes y puntos débiles, se realizara a continuación un análisis más detallado de cada uno de ellos.

Primero se procederá al análisis de las áreas de mejora y a continuación, los puntos fuertes.

4.4.2.1. Identificación de áreas de mejora en función de las medias obtenidas en el Criterio 1: Liderazgo

Subcriterio	Media Subcriterio	Media Criterio	Punto fuerte/ Área de mejora
c1a	7,41	4,63	
c1b	6,13	4,63	
c1c	5,26	4,63	
c1d	3,11	4,63	Área de mejora
c1e	1,23	4,63	Área de mejora

TABLA 30. Comparativa interna Criterio 1.

Dado que se trata de un criterio débil se van a identificar los aspectos que la organización debe mejorar para que el criterio de liderazgo salga de dicha categoría. Como se puede observar en la tabla, los subcriterios más críticos son el c1d y c1e, por presentar medias inferiores a la media del propio criterio 1. En dichos subcriterios se habla de si los líderes refuerzan la cultura de excelencia y si gestionan el cambio de manera eficaz con el objetivo de tener una organización flexible.

Seguidamente se detallan las debilidades más relevantes dentro de estos dos subcriterios:

c1d:

- No están implicados los directivos 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 conocen de antemano los criterios para la concesión de los mismos.
- No se da publicidad a la concesión de los reconocimientos. No participan los directivos en los actos de concesión de los premios.
- No se mide la efectividad de los programas de comunicaciones y reconocimiento para garantizar el efecto de motivación y satisfacción del empleado.

c1e:

- No existen procedimientos y metodologías para identificar los cambios de la organización. Y una vez identificados, no existen metodologías para seleccionar los más adecuados.
- No se evalúan los riesgos que ocasionan los cambios planificados.
- La dirección de la organización no garantiza la implantación completa de los cambios.
- No se revisa la eficacia de los cambios implantados en la organización.

4.4.2.2. Identificación de áreas de mejora en función de las medias obtenidas en el Criterio 8: Resultados en la Sociedad

Subcriterio	Media Subcriterio	Media Criterio	Punto fuerte/ Área de mejora
c8a	0	0	Área de mejora
c8b	0	0	Área de mejora

TABLA 31. Comparativa interna Criterio 8.

Como se observa, el criterio correspondiente a los resultados en la sociedad es un criterio débil de la organización.

Si observamos los gráficos del Anexo 2 correspondientes a las preguntas realizadas dentro de dichos subcriterios, vemos que todas ellas han obtenido la peor puntuación, es decir, un 1, correspondiente a no existe o no se hace nada. Por lo tanto, la media que se obtiene es igual a 1, en una escala del 1 al 5, que al convertirlo en una escala del 0 al 10, se obtiene un valor de 0, valor mostrado en la tabla anterior.

Además, solo han sido capaces de responder 14 personas según el estudio realizado anteriormente (4.3.1).

Seguidamente se especifica con más detalles cuales son los puntos tratados en dichos subcriterios y por tanto, los ítems que abordar para solucionar este problema:

c8a:

- No se identifica y revisa de forma sistemática cuales son aquellos aspectos más valorados por la sociedad en general y que inciden directamente en su nivel de satisfacción.

- No 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 no cumplen los objetivos marcados para cada período.
- 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 no muestran una evolución positiva.
- No se recogen y comparan, de forma periódica y sistemática, los datos más relevantes correspondientes a los niveles de percepción de la satisfacción de la sociedad en general con los resultados de su competencia/sector.
- La tendencia de los resultados de los indicadores relativos al nivel de satisfacción de la sociedad en general no muestran una correlación y no son una 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 y no están segmentados.

c8b:

- No se han identificado los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de la sociedad en general.
- Los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de la sociedad en general, no cumplen los objetivos de calidad marcados para cada período y frecuentemente no 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, no muestran una evolución positiva.
- No se recogen y comparan, de forma periódica y sistemática, los datos más relevantes correspondientes a los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de 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 y no 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 y no están adecuadamente segmentados.

4.4.2.3. Identificación de puntos fuertes en función de las medias obtenidas en el Criterio 6:
Resultados en los Clientes

Subcriterio	Media Subcriterio	Media Criterio	Punto fuerte/ Área de mejora
c6a	7,76	7,78	Punto fuerte
c6b	7,80	7,78	Punto fuerte

TABLA 32. Comparativa interna Criterio 6.

Dentro del criterio 6, se observa que ambos subcriterios poseen una puntuación elevada. Por lo tanto, se puede afirmar que el criterio relacionado con los resultados en los clientes es un punto fuerte de la organización.

A continuación, se detallan cuáles son los puntos tratados en el criterio 6:

c6a:

- Se identifica y se revisa de forma sistemática cuáles son aquellos aspectos más valorados por sus clientes y que inciden directamente en su nivel de satisfacción.
- Se 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 se 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, muestran una evolución positiva.
- Se recogen y comparan, de forma periódica y sistemática, los datos más relevantes correspondientes a los niveles de percepción de la satisfacción de los clientes de su competencia/sector.
- La tendencia de los resultados de los indicadores relativos al nivel de satisfacción de los clientes, muestran una correlación y son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas.
- Los resultados de los indicadores relativos al nivel de satisfacción de los clientes, abarcan los aspectos y áreas relevantes y están adecuadamente segmentados.

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, muestran 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, abarcan los aspectos y áreas relevantes y están adecuadamente segmentados.

4.4.2.4. Identificación de puntos fuertes en función de las medias obtenidas en el Criterio 7: Resultados en las Personas

Subcriterio	Media Subcriterio	Media Criterio	Punto fuerte/ Área de mejora
c7a	7,78	7,81	Punto fuerte
c7b	7,84	7,81	Punto fuerte

TABLA 33. Comparativa interna Criterio 7.

El criterio 7 correspondiente a los resultados en las personas ha sido clasificado como punto fuerte por tener una media mayor que el valor medio. Además, como se puede observar, sus dos subcriterios han obtenido una puntuación muy elevada. Si se echa un vistazo a los gráficos del Anexo1 correspondientes a este criterio, se observa, que la mayoría han sido cualificados con un 4 correspondiente a la segunda puntuación más alta.

Seguidamente se detallan cuáles han sido los elementos tratados en dicho criterio:

c7a:

- Se identifica y revisa de forma sistemática cuáles son aquellos aspectos más valorados por su personal y que inciden directamente en su nivel de satisfacción.
- Se 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, muestran 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, muestran 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.

4.4.2.5. Identificación de áreas de mejora en función de las medias obtenidas en el Criterio 9:
Resultados Clave

Subcriterio	Media Subcriterio	Media Criterio	Punto fuerte/ Área de mejora
c9a	7,16	7,16	Punto fuerte
c9b	7,16	7,16	Punto fuerte

TABLA 34. Comparativa interna Criterio 9.

Como se observa, el criterio 9 es una fortaleza de la organización por presentar una puntuación mayor que la media del modelo. A continuación, se procede a enumerar cuáles aspectos son los más relevantes en los resultados clave:

c9a:

- 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, muestran 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 se 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:

- 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 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.

4.4.3. Identificación de áreas de mejora y puntos fuertes en función de los valores de benchmarking. Comparativa externa

Por último, se procederá a la identificación de puntos fuertes y áreas de mejora mediante la comparación de la cualificación media obtenida por la organización para cada criterio con respecto a los datos obtenidos por benchmarking. Se seguirá el mismo procedimiento que el explicado anteriormente.

Criterio	Media	Benchmarking	Punto Fuerte/Área de Mejora
c1	4,63	4,51	Punto Fuerte
c2	6,51	6,09	Punto Fuerte
c3	6,80	6,70	Punto Fuerte
c4	6,21	6,33	Área de Mejora
c5	6,53	6,40	Punto Fuerte
c6	7,78	6,46	Punto Fuerte
c7	7,81	7,67	Punto Fuerte
c8	0	0,06	Área de Mejora
c9	7,16	7,09	Punto Fuerte

TABLA 35. Resultados obtenidos por comparativa externa.

Como se observa, utilizando como criterio los datos obtenidos por benchmarking, se clasifican como áreas de mejora los criterios 4 y 8, mientras que el resto son puntos fuertes, por tener una puntuación media más alta que los datos de benchmarking. Aunque las diferencias son muy pequeñas y no se podrían considerar áreas de mejora como tal, sí que se han identificado de esta forma para identificar posibles ítems específicos de mejora.

Éste estudio nos permite ver como la compañía esta con respecto a sus competidores en el mercado actual. Aunque haya más puntos fuertes que débiles, no puede confiarse, dado que estos datos cambian con rapidez por la fuerte competencia existente. Lo que significa que la organización tiene que convertir estos dos puntos débiles en fuertes, pero a su vez no dejar de trabajar en el resto y mejorarlos en el día a día, si quiere mantenerlos.

Seguidamente se realiza un estudio más detallado. En primer lugar se analizan las áreas de mejora y a continuación los puntos fuertes.

4.4.3.1. Identificación de áreas de mejora en función de los valores de benchmarking en el Criterio 4: Alianzas y Recursos

Subcriterio	Media Subcriterio	Benchmarking	Punto fuerte/ Área de mejora
c4a	7,07	7,92	Área de mejora
c4b	7,03	7,07	
c4c	3,57	3,57	
c4d	6,67	6,67	
c4e	6,74	6,39	

TABLA 36. Comparativa externa Criterio 4.

Debido a que el subcriterio c4a obtiene una puntuación menor que la competencia se clasifica como punto débil. Hay que subrayar que esto no significa que la organización no lo haga sino que tiene que mejorar con respecto a sus competidores en este aspecto. En cambio en el subcriterio c4e ocurre lo contrario, es decir, la empresa se encuentra por delante de sus competidores en esta área.

A continuación, se analiza el subcriterio c4a, en el cual, se presenta un listado de los aspectos que tiene que mejorar.

c4a:

- Identificación de los partners clave y establecimiento de alianzas estratégicas, en línea con la estrategia de la organización, sobre la base de una confianza recíproca.
- Política de alianzas basada en la definición de una misión conjunta, aprovechamiento de recursos, de conocimiento, etc.
- Reuniones periódicas al más alto nivel entre la organización y los partners.
- Realizar estudios para identificar nuevas posibilidades de colaboración.
- La misión, visión y valores de la organización sean compatibles con la de los partners.
- Utilizar mecanismos para apoyar el desarrollo mutuo con los partners.

- Hay actividades / planes en marcha para generar una filosofía innovadora a través de las alianzas.
- Establecer sinergias con los partners, que mejoren los procesos y que añadan valor a la cadena cliente/proveedor.
- Evaluar, revisar y mejorar la gestión de la relación con los partners.

4.4.3.2. Identificación de áreas de mejora en función de los valores de benchmarking en el Criterio 8: Resultados en la Sociedad

Subcriterio	Media Subcriterio	Benchmarking	Punto fuerte/ Área de mejora
c8a	0	0,06	Área de mejora
c8b	0	0,06	Área de mejora

TABLA 37. Comparativa externa Criterio 8.

El criterio 8, como se puede observar tiene que mejorar al completo, ya que tiene la peor puntuación en ambos subcriterios. A continuación, se presenta una enumeración con los temas a mejorar.

c8a:

- Identificar y revisar de forma sistemática cuáles son aquellos aspectos más valorados por la sociedad en general y que inciden directamente en su nivel de satisfacción.
- Obtener 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.
- Que 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, cumplan los objetivos marcados para cada período y frecuentemente se superen.
- Que 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, muestre una evolución positiva.
- Recoger y comparar, 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 la competencia/sector.
- Que la tendencia de los resultados de los indicadores relativos al nivel de satisfacción de la sociedad en general, muestre una correlación y que sean consecuencia de las acciones de mejora emprendidas.
- Que los resultados de los indicadores relativos al nivel de satisfacción de la sociedad en general, abarquen los aspectos y áreas relevantes y estén adecuadamente segmentados.

c8b:

- Identificar los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de la sociedad en general.

- Que los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de la sociedad en general, cumplan con los objetivos de calidad marcados para cada período y frecuentemente se superen.
- Los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de la sociedad en general, muestren una evolución positiva.
- Recoger y comparar, 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 en los resultados de su competencia/sector.
- Que la tendencia de los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de la sociedad en general, muestren una correlación y sean 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 deben abarcar los aspectos y áreas relevantes y estar adecuadamente segmentados.

4.4.3.3. Identificación de puntos fuertes en función de los valores de benchmarking en el Criterio 1: Liderazgo

Subcriterio	Media Subcriterio	Benchmarking	Punto fuerte/ Área de mejora
c1a	7,41	6,86	Punto fuerte
c1b	6,13	5,96	Punto fuerte
c1c	5,26	4,94	Punto fuerte
c1d	3,11	3,38	
c1e	1,23	1,42	

TABLA 38. Comparativa externa Criterio 1.

El criterio correspondiente a liderazgo ha sido clasificado por este criterio como punto fuerte por obtener una puntuación mayor en esta área que la que obtienen sus competidores. Como se muestra en la tabla, los subcriterios c1a, c1b y c1c tienen una media superior a la presentada por la competencia, por lo tanto se trata de puntos fuertes. A continuación se presenta una selección de aquellos aspectos que la compañía desarrolla mejor:

c1a:

- La misión, visión y valores de la organización se encuentran definidas por escrito.
- La dirección participa en la definición de la misión, visión y valores de la organización.
- Impulsa su desarrollo y actúan como modelo de referencia para el resto de la organización.
- Estos principios y valores son conocidos por todos los empleados.
- Los mandos participan y se involucran directamente 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.
- Participación de los mandos en los equipos de mejora.
- Se dispone de un sistema de encuestas al personal en el que se incluye 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 de los empleados.
- Se revisa y mejora la dirección/ línea de mando la efectividad del liderazgo a partir de los resultados de las encuestas u otras informaciones disponibles.

c1b:

- Se establece una estructura organizativa adecuada que apoya 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. Además, 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.

4.4.3.4. Identificación de puntos fuertes en función de los valores de benchmarking en el Criterio 2: Estrategia

Subcriterio	Media Subcriterio	Benchmarking	Punto fuerte/ Área de mejora
c2a	6,75	6,42	Punto fuerte
c2b	6,72	6,13	Punto fuerte
c2c	6,71	6,22	Punto fuerte
c2d	5,85	5,61	Punto fuerte

TABLA 39. Comparativa externa Criterio 2.

Como vemos, el criterio correspondiente a la estrategia, ha obtenido en sus cuatro subcriterios una mejor puntuación que la competencia, por lo que se concluye que es clasificado como punto fuerte. A continuación se mostrara de cada uno de los subcriterios un listado con los aspectos tratados:

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.
- Existen mecanismos para revisar la idoneidad y efectividad de esta información.
- Hay responsables de la recogida, análisis y evaluación de la información.

c2b:

- La organización está recopilando, analizando y utilizando la siguiente información para la definición de los planes y estrategias: materiales sociales, legales y del medio ambiente, indicadores de funcionamiento interno y puntos fuertes y débiles, indicadores económicos y demográficos, resultados de las actividades de aprendizaje, resultados y prácticas de organización externas consideradas como las mejores, resultados de los indicadores 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 la estrategia frente a objetivos planificados.
- Se toman planes de acción cuando no se alcanzan los objetivos.
- Se cuestiona la idoneidad de los planes, cuando estos no permiten alcanzar los objetivos previstos.
- Se modifican los planes cuando cambian las condiciones externas, como por ejemplo, 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 definida permite desplegar en su totalidad la estrategia definida.
- La existencia de una definición acerca de cuándo se considera a un proceso clave. Además existe una relación de procesos clave.
- Dichos 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.
- Los empleados conocen la estrategia de la organización.
- Se comunican los planes a través de reuniones en cascada a todos los niveles de la organización.
- Se distribuyen los planes a todos los empleados y son efectivos.
- Se basan los objetivos de departamento y personales, en los planes anuales de la organización.
- Cada mando prioriza los planes asignados a su departamento.
- Se pregunta a los empleados en qué medida conocen los planes y la estrategia de la organización.
- Los empleados entienden como contribuyen a la consecución de los objetivos generales de la organización.
- Se modifica el organigrama y los procedimientos internos para adaptarse a las necesidades surgidas de la política y estrategia.
- Se pregunta a los empleados en qué medida conocen los planes y la estrategia de la organización.

4.4.3.5. Identificación de puntos fuertes en función de los valores de benchmarking en el Criterio 3: Personas

Subcriterio	Media Subcriterio	Benchmarking	Punto fuerte/ Área de mejora
c3a	7,40	7,18	Punto fuerte
c3b	7,89	7,71	Punto fuerte
c3c	7,07	7,59	
c3d	7,90	7,24	Punto fuerte
c3e	3,72	3,79	

TABLA 40. Comparativa externa Criterio 3.

Como bien se ha mencionado anteriormente, el criterio 3 ha sido clasificado como punto fuerte ya que su media es superior al valor presentado por sus competidores. Al analizarlo en detalle, vemos que esto es debido a las puntuaciones obtenidas por tres subcriterios, el c3a, c3b y c3e. Seguidamente se procederá a detallar que aspectos hacen esto posible:

c3a:

- Existencia de mecanismos objetivos para identificar las necesidades de recursos humanos de la organización.
- Los planes de recursos humanos se basan en la estrategia de la organización.
- Existen mecanismos objetivos 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.
- Los planes de recursos humanos contemplan 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.

- 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 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 establece los objetivos por consenso entre las partes.
- Los objetivos de cada individuo y departamento están basados en los objetivos generales de la organización.
- Entienden los empleados como sus objetivos ayudan al cumplimiento de los objetivos generales de la organización.
- El nivel de cumplimiento de los objetivos es revisado periódicamente.
- El resultado de las evaluaciones de rendimiento es consensuado.
- Los resultados de las evaluaciones se emplean para ayudar a los empleados a mejorar el rendimiento.
- La capacidad de las personas se desarrolla a través del trabajo. Además se desarrolla la capacidad para trabajar en equipo.

c3d:

- Se han identificado de forma clara y sistemática las necesidades de comunicación.
- Existe un plan de comunicaciones internas basadas en lo anterior y es utilizado correctamente.
- Existen mecanismos de comunicación descendente (reuniones en cascada, comunicación directa mando-empleado, etc.)
- Existen 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 un sistema que permite evaluar y mejorar la eficacia de la comunicación.
- La organización tiene planes y programas para compartir las mejores prácticas y el conocimiento.

4.4.3.6. Identificación de puntos fuertes en función de los valores de benchmarking en el Criterio 5: Procesos, Productos y Servicios

Subcriterio	Media Subcriterio	Benchmarking	Punto fuerte/ Área de mejora
c5a	8,02	8,03	
c5b	5,17	4,71	Punto fuerte
c5c	6,35	6,29	Punto fuerte
c5d	6,55	6,55	
c5e	6,57	6,45	Punto fuerte

TABLA 41. Comparativa externa Criterio 5.

El subcriterio relacionado con los procesos, productos y servicios ha sido clasificado como punto fuerte. A continuación se detalla cuáles son los aspectos que hacen que este criterio sea clasificado como fuerte, y por tanto aquellos que han sido mejor valorados:

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.

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. 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.

4.4.3.7. Identificación de puntos fuertes en función de los valores de benchmarking en el Criterio 6: Resultados en los Clientes

Subcriterio	Media Subcriterio	Benchmarking	Punto fuerte/ Área de mejora
c6a	7,76	6,66	Punto fuerte
c6b	7,80	6,25	Punto fuerte

TABLA 42. Comparativa externa Criterio 6.

Como se observa el criterio 6, correspondiente a resultados en los clientes, ha sido clasificado como punto fuerte debido a que sus dos subcriterios superan los valores de benchmarking. A continuación, se muestra un listado con aquellos aspectos mejor valorados:

c6a:

- Se identifica y revisa de forma sistemática cuáles son aquellos aspectos más valorados por los clientes y que inciden directamente en su nivel de satisfacción.
- Se 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, muestran una evolución positiva.
- Se recogen y comparan, de forma periódica y sistemática, los datos más relevantes correspondientes a los niveles de percepción de la satisfacción de los clientes de su competencia/sector.
- La tendencia de los resultados de los indicadores relativos al nivel de satisfacción de los clientes, muestran una correlación y son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas.
- Los resultados de los indicadores relativos al nivel de satisfacción de los clientes, abarcan los aspectos y áreas relevantes y están adecuadamente segmentados.

c6b:

- Se han identificado los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de los 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, muestran 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 abarcan los aspectos y áreas relevantes y están adecuadamente segmentados.

4.4.3.8. Identificación de puntos fuertes en función de los valores de benchmarking en el Criterio 7: Resultados en las Personas

Subcriterio	Media Subcriterio	Benchmarking	Punto fuerte/ Área de mejora
c7a	7,78	7,61	Punto fuerte
c7b	7,84	7,74	Punto fuerte

TABLA 43. Comparativa externa Criterio 7.

Como vemos en la tabla, al tratarse de medias que superan el valor obtenido por benchmarking, el criterio siete ha sido clasificado como punto fuerte. Seguidamente, se detalla cuáles han sido los ítems que han obtenido mejores puntuaciones:

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.
- Se 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, muestran 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.

4.4.3.9. Identificación de puntos fuertes en función de los valores de benchmarking en el Criterio 9: Resultados Clave

Subcriterio	Media Subcriterio	Benchmarking	Punto fuerte/ Área de mejora
c9a	7,16	7,14	Punto fuerte
c9b	7,16	7,03	Punto fuerte

TABLA 44. Comparativa externa Criterio 9.

El criterio nueve, correspondiente a resultados clave, ha sido clasificado como punto fuerte debido a que sus dos subcriterios han recibido una puntuación más alta que la presentada por la competencia. A continuación se explicara cuáles son los ítems mejor valorados en dicha área:

c9a:

- Se mide de forma periódica y sistemática los 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.

c9b:

- La organización mide de forma periódica y sistemática sus indicadores de los resultados clave (económico-financieros y no económicos).
- Los resultados relativos a los indicadores de los resultados clave (económico-financieros y no económicos), abarcan los aspectos y áreas relevantes y están adecuadamente segmentados.
- La tendencia de los indicadores de los resultados clave (económico-financieros y no económicos) de la organización, muestran 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 indicadores de los resultados clave (económico-financieros y no económicos), muestran una correlación y son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas.

A continuación, se presenta una tabla a modo resumen donde encontramos las áreas de mejora clasificadas por criterios:

Áreas de mejora	Nivel de conocimiento	Comparativa interna. Implantación.	Comparativa externa. Implantación.
Criterio 1	<p>c1a: No se han identificado áreas de mejora. c1b: No se han identificado áreas de mejora. c1c: No se han identificado áreas de mejora. c1d: No se han identificado áreas de mejora. c1e: No se han identificado áreas de mejora.</p>	<p>c1a: No se han identificado áreas de mejora. c1b: No se han identificado áreas de mejora. c1c: No se han identificado áreas de mejora. c1d:</p> <ul style="list-style-type: none"> • No están implicados los directivos 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 conocen de antemano los criterios para la concesión de los mismos. • No se da publicidad a la concesión de los reconocimientos. No participan los directivos en los actos de concesión de los premios. • No se mide la efectividad de los programas de comunicaciones y reconocimiento para garantizar el efecto de motivación y satisfacción del empleado. <p>c1e:</p> <ul style="list-style-type: none"> • No existen procedimientos y metodologías para identificar los cambios de la organización. Y una vez identificados, no existen metodologías para seleccionar los más adecuados. • No se evalúan los riesgos que ocasionan los cambios planificados. • La dirección de la organización no garantiza la implantación completa de los cambios. • No se revisa la eficacia de los cambios implantados en la organización. 	<p>c1a: No se han identificado áreas de mejora. c1b: No se han identificado áreas de mejora. c1c: No se han identificado áreas de mejora. c1d: No se han identificado áreas de mejora. c1e: No se han identificado áreas de mejora.</p>

Áreas de mejora	Nivel de conocimiento	Comparativa interna. Implantación.	Comparativa externa. Implantación.
Criterio 2	<p>c2a:</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 en la organización se analizan las necesidades y expectativas de los distintos grupos de interés. 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. <p>c2b:</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 internos de rendimiento. Se desconoce si existen criterios para la recogida de dicha información. Se desconoce si esta información es revisada y evaluada. Se desconoce si hay responsables de la recogida, análisis y evaluación de la información. 	<p>c2a: No se han identificado áreas de mejora. c2b: No se han identificado áreas de mejora. c2c: No se han identificado áreas de mejora. c2d: No se han identificado áreas de mejora.</p>	<p>c2a: No se han identificado áreas de mejora. c2b: No se han identificado áreas de mejora. c2c: No se han identificado áreas de mejora. c2d: No se han identificado áreas de mejora.</p>

Criterio 2	<p>c2c:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 la estrategia definida, refleja 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 estos no permiten alcanzar los objetivos previstos. • Se desconoces 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. <p>c2d: No se han identificado áreas de mejora.</p>		
-------------------	--	--	--

Áreas de mejora	Nivel de conocimiento	Comparativa interna. Implantación.	Comparativa externa. Implantación.
Criterio 3	<p>c3a: No se han identificado áreas de mejora. c3b: No se han identificado áreas de mejora. c3c: No se han identificado áreas de mejora. c3d: No se han identificado áreas de mejora. c3e: No se han identificado áreas de mejora.</p>	<p>c3a: No se han identificado áreas de mejora. c3b: No se han identificado áreas de mejora. c3c: No se han identificado áreas de mejora. c3d: No se han identificado áreas de mejora. c3e: No se han identificado áreas de mejora.</p>	<p>c3a: No se han identificado áreas de mejora. c3b: No se han identificado áreas de mejora. c3c: No se han identificado áreas de mejora. c3d: No se han identificado áreas de mejora. c3e: No se han identificado áreas de mejora.</p>
Criterio 4	<p>c4a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se desconoce si se identifica a los partners clave y si se establecen alianzas estratégicas, en línea con la estrategia de la propia organización, sobre la base de una confianza recíproca. • Se desconoce si la política de las alianzas se basa en la definición de una misión conjunta, aprovechamiento de recursos, de conocimiento, etc. • Se desconoce si existen reuniones periódicas al más alto nivel entre la organización y los partners. • Se desconoce si se realizan estudios para identificar nuevas posibilidades de colaboración. • Se desconoce si se analiza que la misión, visión y valores de los partners son compatibles con los de la propia organización. • Se desconoce cuáles son los mecanismos que la organización tiene para apoyar el desarrollo mutuo con sus partners. • Se desconoce si hay actividades/ planes en marcha para generar una filosofía innovadora a través de las alianzas. • Se desconoce que sinergias se han suscitado con los partners, si han mejorado los procesos y si han añadido valor a la cadena cliente/proveedor. • Se desconoce si se evalúa, revisa y mejora la gestión de la relación con los partners. 	<p>c4a: No se han identificado áreas de mejora. c4b: No se han identificado áreas de mejora. c4c: No se han identificado áreas de mejora. c4d: No se han identificado áreas de mejora. c4e: No se han identificado áreas de mejora.</p>	<p>c4a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificación de los partners clave y establecimiento de alianzas estratégicas, en línea con la estrategia de la organización, sobre la base de una confianza recíproca. • Política de alianzas basada en la definición de una misión conjunta, aprovechamiento de recursos, de conocimiento, etc. • Reuniones periódicas al más alto nivel entre la organización y los partners. • Realizar estudios para identificar nuevas posibilidades de colaboración. • La misión, visión y valores de la organización sean compatibles con la de los partners. • Utilizar mecanismos para apoyar el desarrollo mutuo con los partners. • Hay actividades / planes en marcha para generar una filosofía innovadora a través de las alianzas. • Establecer sinergias con los partners, que mejoren los procesos y que añadan valor a la cadena cliente/proveedor. • Evaluar, revisar y mejorar la gestión de la relación con los partners. <p>c4b: No se han identificado áreas de mejora. c4c: No se han identificado áreas de mejora. c4d: No se han identificado áreas de mejora. c4e: No se han identificado áreas de mejora.</p>

Criterio 4	<p>c4b:</p> <ul style="list-style-type: none">• Se desconoce si existe una planificación de la gestión de recursos económicos y financieros propia para la organización.• Se desconoce si se asignan recursos financieros en apoyo de la estrategia y planes fijados por la organización, estableciendo prioridades.• Se desconoce si se evalúan las inversiones en activos tangibles e intangibles de acuerdo a los planes de la organización.• Se desconoce si existe una clara distribución de responsabilidades para la aprobación y ejecución del gasto.• Se desconoce si existen una serie de indicadores que midan la eficiencia de la gestión económica y financiera.• Se desconoce si la organización utiliza procedimientos internos de control y seguimiento de la ejecución del gasto.• Se desconoce si se revisa y mejora la gestión de los recursos económicos y financieros.• Se desconoce si existe una gestión de riesgos financieros. <p>c4c: No se han identificado áreas de mejora.</p> <p>c4d: No se han identificado áreas de mejora.</p> <p>c4e: No se han identificado áreas de mejora.</p>		
-------------------	--	--	--

Áreas de mejora	Nivel de conocimiento	Comparativa interna. Implantación.	Comparativa externa. Implantación.
Criterio 5	<p>c5a: No se han identificado áreas de mejora. c5b: No se han identificado áreas de mejora. c5c: No se han identificado áreas de mejora. c5d: No se han identificado áreas de mejora. c5e: No se han identificado áreas de mejora.</p>	<p>c5a: No se han identificado áreas de mejora. c5b: No se han identificado áreas de mejora. c5c: No se han identificado áreas de mejora. c5d: No se han identificado áreas de mejora. c5e: No se han identificado áreas de mejora.</p>	<p>c5a: No se han identificado áreas de mejora. c5b: No se han identificado áreas de mejora. c5c: No se han identificado áreas de mejora. c5d: No se han identificado áreas de mejora. c5e: No se han identificado áreas de mejora.</p>
Criterio 6	<p>c6a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se desconoce si se 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. • Se desconoce si 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 se frecuentemente los superan. • Se desconoce si 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 desconoce si se recogen y se 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. • Se desconoce si la tendencia de los resultados de los indicadores relativos al nivel de satisfacción de los clientes, muestran una correlación y si son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas. • Se desconoce si los resultados de los indicadores relativos al nivel de satisfacción de los clientes, abarcan los aspectos y áreas relevantes y si están adecuadamente segmentados. <p>c6b: No se han identificado áreas de mejora.</p>	<p>c6a: No se han identificado áreas de mejora. c6b: No se han identificado áreas de mejora.</p>	<p>c6a: No se han identificado áreas de mejora. c6b: No se han identificado áreas de mejora.</p>

Áreas de mejora	Nivel de conocimiento	Comparativa interna. Implantación.	Comparativa externa. Implantación.
Criterio 7	c7a: No se han identificado áreas de mejora. c7b: No se han identificado áreas de mejora.	c7a: No se han identificado áreas de mejora. c7b: No se han identificado áreas de mejora.	c7a: No se han identificado áreas de mejora. c7b: No se han identificado áreas de mejora.
Criterio 8	c8a: <ul style="list-style-type: none"> Se desconoce si se 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. Se desconoce si 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. Se desconoce si 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 si frecuentemente los superan. Se desconoce si los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tiene la sociedad en general respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción muestran una evolución positiva. Se desconoce si 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. Se desconoce si la tendencia de los resultados de los indicadores relativos al nivel de satisfacción de la sociedad en general muestran una correlación y si son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas. 	c8a: <ul style="list-style-type: none"> No se 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. No 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 no cumplen los objetivos marcados para cada período. 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 no muestran una evolución positiva. No se recogen y comparan, de forma periódica y sistemática, los datos más relevantes correspondientes a los niveles de percepción de la satisfacción de la sociedad en general con los resultados de su competencia/sector. La tendencia de los resultados de los indicadores relativos al nivel de satisfacción de la sociedad en general no muestran una correlación y no son una 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 y no están segmentados. 	c8a: <ul style="list-style-type: none"> Identificar y revisar de forma sistemática cuáles son aquellos aspectos más valorados por la sociedad en general y que inciden directamente en su nivel de satisfacción. Obtener 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. Que 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, cumplan los objetivos marcados para cada período y frecuentemente se superen. Que 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, muestre una evolución positiva. Recoger y comparar, 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 la competencia/sector. Que la tendencia de los resultados de los indicadores relativos al nivel de satisfacción de la sociedad en general, muestre una correlación y que sean consecuencia de las acciones de mejora emprendidas. Que los resultados de los indicadores relativos al nivel de satisfacción de la sociedad en general, abarquen los aspectos y áreas relevantes y estén adecuadamente segmentados.

Criterio 8	<ul style="list-style-type: none"> • Se desconoce si los resultados de los indicadores relativos al nivel de satisfacción de la sociedad en general abarcan los aspectos y áreas relevantes y si están adecuadamente segmentados. <p>c8b:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de la sociedad en general cumplen con los objetivos de calidad marcados para cada período y si frecuentemente los superan. • Se desconoce si los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de la sociedad en general muestran una evolución positiva. • Se desconoce si 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. • 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. • Se desconoce si 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 si están adecuadamente segmentados. 	<p>c8b:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 y frecuentemente no 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, no muestran una evolución positiva. • No se recogen y comparan, de forma periódica y sistemática, los datos más relevantes correspondientes a los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de 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 y no 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 y no están adecuadamente segmentados. 	<p>c8b:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de la sociedad en general. • Que los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de la sociedad en general, cumplan con los objetivos de calidad marcados para cada período y frecuentemente se superen. • Los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de la sociedad en general, muestren una evolución positiva. • Recoger y comparar, 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 en los resultados de su competencia/sector. • Que la tendencia de los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de la sociedad en general, muestren una correlación y sean 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 deben abarcan los aspectos y áreas relevantes y estar adecuadamente segmentados.
-------------------	---	--	--

Áreas de mejora	Nivel de conocimiento	Comparativa interna. Implantación.	Comparativa externa. Implantación.
Criterio 9	<p>c9a:</p> <ul style="list-style-type: none"> Se desconoce si los resultados relativos a los indicadores clave (económicos y no económicos) abarcan los aspectos y áreas relevantes y si están adecuadamente segmentados. Se desconoce si la tendencia de los resultados clave (económicos y no económicos) de la organización muestra una evolución positiva. Se desconoce si los resultados de los indicadores clave (económicos y no económicos) de la organización, cumplen los objetivos marcados para cada período y si frecuentemente los superan. Se desconoce si se recogen y comparan, de forma periódica y sistemática, los datos correspondientes a los resultados de los indicadores económicos y no económicos de su competencia/sector. Se desconoce si los resultados clave de la organización muestran una correlación y si son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas. <p>c9b:</p> <ul style="list-style-type: none"> Se desconoce si los resultados relativos a los indicadores de los resultados clave (económico-financieros y no económicos) abarcan los aspectos y áreas relevantes y si están adecuadamente segmentados. Se desconoce si la tendencia de los indicadores de los resultados clave (económico-financieros y no económicos) de la organización, muestran una evolución positiva. 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 si frecuentemente se superan. 	<p>c9a: No se han identificado áreas de mejora.</p> <p>c9b: No se han identificado áreas de mejora.</p>	<p>c9a: No se han identificado áreas de mejora.</p> <p>c9b: No se han identificado áreas de mejora.</p>

Criterio 9	<ul style="list-style-type: none">• Se desconoce si 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.• Se desconoce si los resultados indicadores de los resultados clave (económico-financieros y no económicos), muestran una correlación y si son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas.		
-------------------	---	--	--

TABLA 45. Áreas de mejora en la organización.

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

Por último, en este apartado se va a realizar un análisis estadístico inferencial, utilizando las metodologías del Análisis de la Varianza y las Tablas de Contingencia, para analizar en profundidad aquellos criterios calificados como áreas de mejora, con el objetivo de identificar posibles influencias o relaciones entre las 2 variables definidas en el cuestionario: el tiempo de estancia en la empresa y el puesto que se ocupa.

Mediante estas 2 herramientas estadísticas 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.

Se ha realizado el análisis solamente para aquellas áreas de mejora identificadas por comparativa interna. Si se recuerda la Tabla 29, se observa que son 2 los criterios identificados como áreas de mejora: criterio 1 y 8. Al ver las puntuaciones obtenidas en cada uno de ellos, se ha decidido solamente aplicar dichas herramientas sobre el criterio de liderazgo, ya que el criterio 8 ha obtenido valoraciones muy próximas al cero (1 en la escala Likert utilizada) y no se identifican diferencias en estas dos variables. Además dentro del criterio 1 se ha tomado el subcriterio c1e ya que es en el que se han identificado peores puntuaciones (Tabla 30). Para realizar el análisis se ha utilizado el programa SPSS.

A continuación para cada pregunta del subcriterio se presentan 2 tipos de tablas:

En las primeras tablas se muestran los resultados del Análisis de la Varianza (ANOVA). 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 del variable tiempo en la empresa y la variable puesto de trabajo. También permite estudiar si existe algún tipo de correlación entre estas dos variables. La construcción de las tablas que se presenta es la siguiente:

- En la primera columna se presentan los valores de la media y la desviación típica de todas las combinaciones de los niveles de la variable puesto y los niveles de la variable tiempo.
- En la segunda columna se presentan los valores de la media y la desviación típica de los niveles de cada variable de manera independiente. Se muestran también los valores del intervalo de confianza de la media con una confianza del 95%.
- En la segunda fila se encuentra la tabla del análisis ANOVA en la que se puede identificar si existen diferencias entre los niveles de las variables estudiadas y si existe relación entre ambas. Para llevar a cabo este estudio, se analiza el valor de significación que aparece en la última columna. Si este valor es menor del 5% se considerara que existen diferencias significativas. En caso de que la interacción sea significativa se muestran los gráficos correspondientes a dicha interacción. En caso contrario se muestran los resultados de cada variable de manera independiente.

En segundo lugar, se muestran los resultados del análisis por Tablas de Contingencia. La Tablas de Contingencia nos van a permitir contrastar la hipótesis inicial de independencia tanto del conocimiento de los empleados frente al tiempo que llevan en la empresa y al cargo que ocupan, como la independencia entre la valoración que hace cada empleado de cada ítem frente al tiempo en la empresa y al cargo que ocupan. La hipótesis de independencia plantea que los porcentajes de aparición de cada uno de los niveles de las variables tiempo y cargo se debe mantener constante. Estos porcentajes son:

- Variable tiempo:
 - Nivel 1: 54.5%
 - Nivel 2: 31.8%
 - Nivel 3: 13.6%

- Variable puesto:
 - Nivel 1: 9.1 %
 - Nivel 2: 18.2%
 - Nivel 3: 31.8%
 - Nivel 4: 18.2%
 - Nivel 5: 22.7%

En las tablas que se muestra el análisis mediante Tablas de Contingencia se observan:

- En las dos primeras columnas se muestran los análisis de independencia realizados para cada una de las variables. Se han llevado a cabo 2 pruebas de independencia:
 - La prueba chi-cuadrado. Esta prueba se aplica para contrastar la hipótesis nula de que las variables estudiadas (P_i y puesto/tiempo) son independientes. Si la significación asociada a este estadístico es menor o igual a 0.05 rechazaremos la hipótesis de independencia. La base del cálculo de la chi-cuadrado son las diferencias entre las frecuencias observadas y las esperadas.
 - La razón de similitud. Se trata de una prueba alternativa a la prueba chi-cuadrado. La diferencia fundamental estriba en que en este caso se calcula el cociente entre las frecuencias observadas y las esperadas. En este caso también rechazaremos la hipótesis de independencia entre las variables cuando la significación de este estadístico sea menor o igual a 0.05.

La aplicación de los dos estadísticos puede llevarnos a la misma conclusión. Sin embargo, y en aquellos casos en los que no se produzca esta coincidencia, elegiremos el estadístico con una significación menor.

- Aunque se muestra la prueba de asociación lineal por lineal, esta prueba no se va a considerar ya que es aconsejable que se realice sólo en el caso de que las variables a estudiar sean las dos cuantitativas.

- En la última fila se muestran los gráficos de barras correspondientes a las frecuencias absolutas en función de cada una de las variables estudiadas.

Pregunta C1e1: ¿Se estudian las causas internas y externas a la organización que pueden generar un cambio en la misma?

Estadísticos descriptivos				
Variable dependiente: C1e1				
Puesto	Tiempo	Media	D. típ.	N
1	1	3,0000	,00000	2
	Total	3,0000	,00000	2
2	1	3,0000	1,00000	3
	2	3,0000	.	1
	Total	3,0000	,81650	4
3	1	3,0000	,00000	4
	2	2,5000	,70711	2
	3	3,0000	.	1
	Total	2,8571	,37796	7
4	1	3,0000	.	1
	2	3,0000	.	1
	Total	3,0000	,00000	2
5	1	2,5000	,70711	2
	3	1,0000	.	1
	Total	2,0000	1,00000	3
Total	1	2,9167	,51493	12
	2	2,7500	,50000	4
	3	2,0000	1,41421	2
	Total	2,7778	,64676	18

Estimaciones				
Variable dependiente: C1e1				
Puesto	Media	Error	Intervalo de confianza al 95%.	
			L.Inf	L.Sup.
1	3,000a	,433	2,001	3,999
2	3,000a	,354	2,185	3,815
3	2,833	,270	2,211	3,456
4	3,000a	,433	2,001	3,999
5	1,750a	,375	,885	2,615

a. Basada en la media marginal poblacional modificada.

Estimaciones				
Variable dependiente: C1e1				
Tiempo	Media	Error	Intervalo de confianza al 95%.	
			L.Inf	L.Sup.
1	2,900	,197	2,446	3,354
2	2,833a	,323	2,089	3,578
3	2,000a	,433	1,001	2,999

a. Basada en la media marginal poblacional modificada.

Pruebas de los efectos inter-sujetos					
Variable dependiente: C1e1					
Fuente	Suma de cuadrados tipo III	gl	Media cuadrática	F	Sign.
Modelo corregido	4,111a	9	,457	1,218	,396
Intersección	71,977	1	71,977	191,939	,000
Puesto	2,207	4	,552	1,471	,297
Tiempo	,635	2	,318	,847	,464
Puesto * Tiempo	1,083	3	,361	,963	,456
Error	3,000	8	,375		
Total	146,000	18			
Total corregida	7,111	17			

a. R cuadrado = ,578 (R cuadrado corregida = ,104)

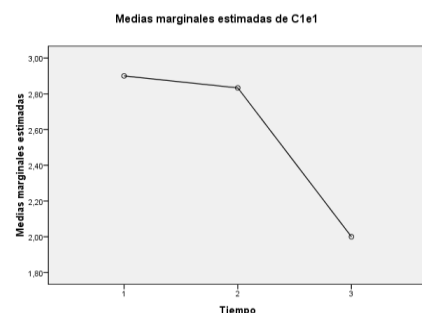
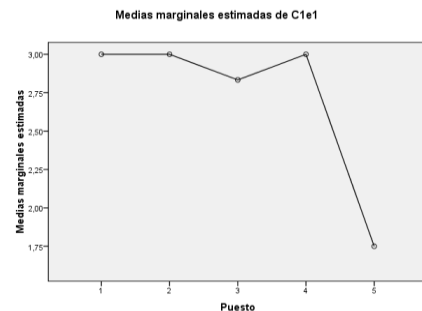


TABLA 46. Análisis de la Varianza c1e1.

Analizando la tabla ANOVA se observa que tanto la variable tiempo como puesto y la interacción entre ambas, tienen un valor de significación mayor que 0,05, lo que significa que no existen diferencias significativas entre los niveles de dichas variables con respecto a esta pregunta. Por tanto, se puede concluir que a la hora de definir un plan de mejora que trate de solucionar dicho ítem, será dirigido a todo el personal de la empresa, sin importar cuántos años lleva en esta y qué función desarrolla en ella.

Pregunta C1e1: ¿Se estudian las causas internas y externas a la organización que pueden generar un cambio en la misma?				
Pruebas de chi-cuadrado. Puesto de trabajo			Pruebas de chi-cuadrado. Tiempo en la empresa	
Variable dependiente: P1			Variable dependiente: P1	
	Valor	gl	Sig. asint (bilateral)	
Chi-cuadrado de Pearson	17,959 ^a	16	,326	
Razón de verosimilitudes	18,709	16	,284	
Asociación lineal por lineal	7,281	1	,007	
N de casos válidos	22			
a. 25 casillas (100,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,09.			a. 14 casillas (93,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,14.	

Gráfico de barras

Puesto	Recuento
1	2
2	2
3	6
4	2
5	2

Gráfico de barras

Tiempo	Recuento
1	9
2	3
3	1

TABLA 47. Tablas de Contingencia c1e1.

Para la variable puesto se observa que tanto el valor de significación de chi-cuadrado de Pearson como el valor de la razón de verosimilitud son mayor de 0,05. Por tanto, no existe relación/dependencia entre la variable puesto y el ítem estudiado.

Al pasar a la segunda columna, se observa que para la variable tiempo se ha obtenido un valor de 0.049 (nivel de significación) menor del 5% lo que significa que existe relación/dependencia entre la variable tiempo y el ítem estudiado. Para saber donde existe esta relación, se estudia el gráfico de barras donde se observa que son las personas que llevan menos tiempo en la organización (nivel 3) los que valoran peor a este ítem y por tanto, a los que tiene que ir dirigido este plan de mejora.

Con respecto al nivel de desconocimiento, al observar los dos gráficos, se observa que aparece una frecuencia absoluta, en los niveles de operario y administrativo y en los niveles de menos de 5 años de antigüedad, superior a la esperada si la hipótesis de independencia fuese cierta. Lo que quiere decir que para estos empleados el nivel de desconocimiento es mayor que para el resto de trabajadores.

Una vez realizado el análisis de estas dos herramientas por separado, se concluye que el plan de mejora debe cumplir con dos requisitos:

- Por un lado, debe ir dirigido a los trabajadores que llevan menos de 1 de año en la empresa.
- Y por otro lado, se debe de trabajar sobre el personal que ocupa puestos de administración y operarios cuyo tiempo en la empresa no supere los 5 años, con la finalidad de aumentar su conocimiento sobre las causas internas y externas a la organización que pueden generar un cambio en la misma.

Pregunta C1e2: ¿Existen procedimientos y metodologías para la identificación de los cambios en la organización? Y una vez identificados, ¿existen metodologías para seleccionar los más adecuados?

Estadísticos descriptivos Variable dependiente: C1e2				
Puesto	Tiempo	Media	D. típ.	N
1	1	1,0000	,00000	2
	Total	1,0000	,00000	2
2	1	1,3333	,57735	3
	2	1,0000	.	1
	Total	1,2500	,50000	4
3	1	1,0000	,00000	4
	2	1,0000	,00000	2
	3	1,0000	.	1
	Total	1,0000	,00000	7
4	1	1,0000	.	1
	3	1,0000	.	1
	Total	1,0000	,00000	2
5	1	1,0000	,00000	2
	2	1,0000	.	1
	Total	1,0000	,00000	3
Total	1	1,0833	,28868	1
				2
	2	1,0000	,00000	4
	3	1,0000	,00000	2
	Total	1,0556	,23570	1
				8

Estimaciones Variable dependiente: C1e2				
Puesto	Media	Error Tip.	Intervalo de confianza al 95%.	
			L.Inf	L.Sup.
1	1,000 ^a	,204	,529	1,471
2	1,167 ^a	,167	,782	1,551
3	1,000	,127	,706	1,294
4	1,000 ^a	,204	,529	1,471
5	1,000 ^a	,177	,592	1,408

a. Basada en la media marginal poblacional modificada.

Estimaciones Variable dependiente: C1e2				
Tiempo	Media	Error Tip.	Intervalo de confianza al 95%.	
			L.Inf	L.Sup.
1	1,067	,093	,853	1,281
2	1,000 ^a	,152	,649	1,351
3	1,000 ^a	,204	,529	1,471

a. Basada en la media marginal poblacional modificada.

Pruebas de los efectos inter-sujetos Variable dependiente: C1e2					
Fuente	Suma de cuadrados tipo III	gl	Media cuadrática	F	Sign.
Modelo corregido	,278 ^a	9	,031	,370	,920
Intersección	11,179	1	11,179	134,147	,000
Puesto	,087	4	,022	,262	,894
Tiempo	,028	2	,014	,170	,846
Puesto * Tiempo	,061	3	,020	,244	,864
Error	,667	8	,083		
Total	21,000	18			
Total corregida	,944	17			

a. R cuadrado = ,294 (R cuadrado corregida = -,500)

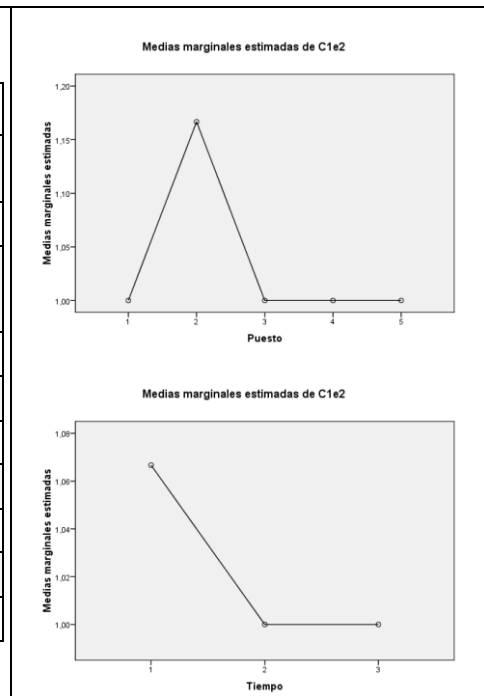


TABLA 48. Análisis de la Varianza c1e2.

Como se observa en la tabla ANOVA, no existe diferencia significativa en ninguna de las variables presentadas, pues todas ellas han obtenido un valor de significación mayor que 0,05. Además si se observa cualquiera de los dos gráficos, se percibe que no hay diferencias significativas entre los distintos niveles de la variable, ya que se observa como máximo una diferencia de 0,15 puntos en los valores. Gracias a este análisis se puede concluir que el plan de mejora deberá englobar a todo el personal de la organización.

Pregunta C1e2: ¿Existen procedimientos y metodologías para la identificación de los cambios en la organización? Y una vez identificados, ¿existen metodologías para seleccionar los más adecuados?				
Pruebas de chi-cuadrado. Puesto de trabajo Variable dependiente: P1			Pruebas de chi-cuadrado. Tiempo en la empresa Variable dependiente: P1	
	Valor	gl	Sig. asint (bilateral)	
Chi-cuadrado de Pearson	11,582 ^a	8	,171	
Razón de verosimilitudes	11,812	8	,160	
Asociación lineal por lineal	5,087	1	,024	
N de casos válidos	22			
a. 25 casillas (100,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,09.			a. 14 casillas (93,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,14.	

Gráfico de barras

Puesto	0,00	1,00	2,00
1	0	2	0
2	0	3	1
3	0	7	0
4	2	2	0
5	2	3	0

Gráfico de barras

Tiempo	0,00	1,00	2,00
1	0	11	1
2	3	4	0
3	1	2	0

TABLA 49. Tablas de Contingencia c1e2.

El análisis chi-cuadrado de Pearson y la razón de similitud, muestran que no existe ninguna relación/dependencia entre la variable tiempo y la variable puesto con el ítem estudiado, ya que los valores obtenidos son mayores del 5%. Si echamos un vistazo a los gráficos, se observa que la mayoría de los trabajadores responden con la peor nota posible. Por lo tanto, se puede concluir que el plan de mejora definido implicará a todos los trabajadores que forman parte de la organización.

Con respecto al nivel de desconocimiento, al observar los dos gráficos, aparece una frecuencia absoluta, en los niveles de operario y administrativo y en los niveles de menos de 5 años de antigüedad, superior a la esperada si la hipótesis de independencia fuese cierta. Lo que quiere decir que para este grupo el nivel de desconocimiento es mayor que para el resto de empleados.

Tras haber llevado a cabo el análisis de las dos herramientas se concluye que el plan de mejora definido para este ítem debe de cumplir con 2 requisitos:

- Ir enfocado a toda la organización.
- Trabajar en los procesos de comunicación con el objetivo de mejorar el nivel de conocimiento que tienen los administrativos y operarios cuyo tiempo en la empresa no sea mayor de 5 años, sobre los procedimientos y metodologías para la identificación de los cambios en la misma.

Pregunta C1e3: ¿Se involucran los líderes de la organización en el desarrollo de los proyectos que conllevan un cambio en la misma?

Estadísticos descriptivos				
Variable dependiente: C1e3				
Puesto	Tiempo	Media	D. típ.	N
1	1	2,0000	,00000	2
	Total	2,0000	,00000	2
2	1	2,0000	,00000	3
	2	1,0000	.	1
	Total	1,7500	,50000	4
3	1	2,0000	,00000	4
	2	2,0000	,00000	2
	3	1,0000	.	1
	Total	1,8571	,37796	7
4	3	1,0000	.	1
	Total	1,0000	.	1
5	1	1,0000	.	1
	2	1,0000	.	1
	3	1,0000	.	1
	Total	1,0000	,00000	3
Total	1	1,9000	,31623	10
	2	1,5000	,57735	4
	3	1,0000	,00000	3
	Total	1,6471	,49259	17

Estimaciones				
Variable dependiente: C1e3				
Puesto	Media	Error Tip.	Intervalo de confianza al 95%.	
			L.Inf	L.Sup.
1	2,000 ^a	,000	2,000	2,000
2	1,500 ^a	,000	1,500	1,500
3	1,667	,000	1,667	1,667
4	1,000 ^a	,000	1,000	1,000
5	1,000	,000	1,000	1,000

a. Basada en la media marginal poblacional modificada.

Estimaciones				
Variable dependiente: C1e3				
Tiempo	Media	Error Tip.	Intervalo de confianza al 95%.	
			L.Inf	L.Sup.
1	1,750 ^a	,000	1,750	1,750
2	1,333 ^a	,000	1,333	1,333
3	1,000 ^a	,000	1,000	1,000

a. Basada en la media marginal poblacional modificada.

Pruebas de los efectos inter-sujetos					
Variable dependiente: C1e3					
Fuente	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sign.
Modelo corregido	3,882 ^a	9	,431	.	.
Intersección	22,133	1	22,133	.	.
Puesto	,963	4	,241	.	.
Tiempo	,641	2	,320	.	.
Puesto * Tiempo	,870	3	,290	.	.
Error	,000	7	,000		
Total	50,000	17			
Total corregida	3,882	16			

a. R cuadrado = 1,000 (R cuadrado corregida = 1,000)

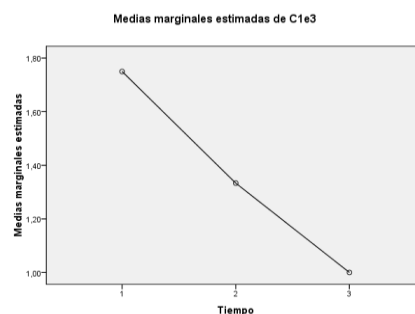
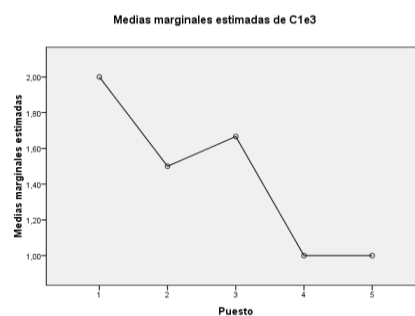


TABLA 50. Análisis de la Varianza c1e3.

Para este ítem (c1e3) se observa que no aparecen los valores de F y los correspondientes al nivel de significación. Esto se debe a que no existe ninguna variación dentro de cada combinación de la variable tiempo y puesto, tal y como se muestra en las tablas presentadas en la primera fila. Por tanto, se va a realizar un ANOVA individual para cada variable:

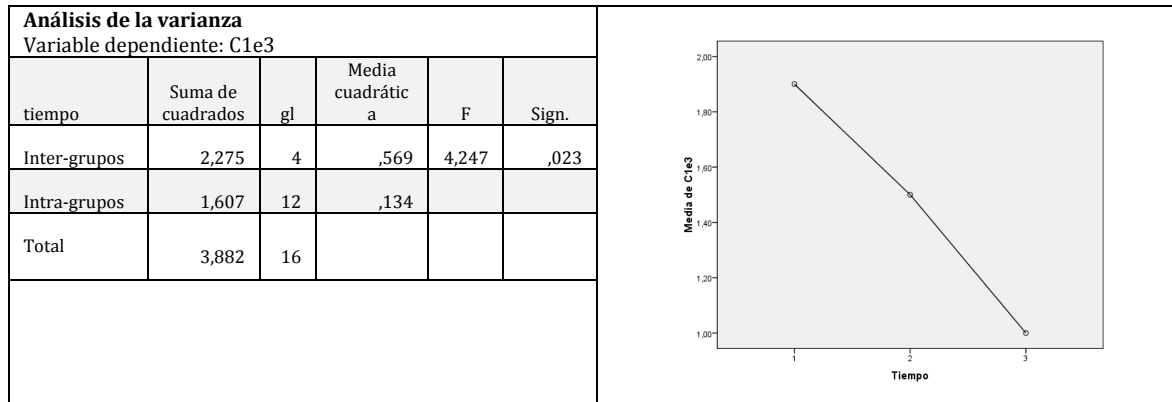


TABLA 51. Análisis de la Varianza c1e3 frente a la variable tiempo.

Respecto a la variable tiempo, se observa un valor de significación menor del 5% por tanto existen diferencias significativas entre los niveles de la variable con respecto al ítem tratado. Se observa que son los niveles 2 y 3 los que peor valoran esta pregunta, y por tanto a los que debe ir dirigido el plan de mejora.

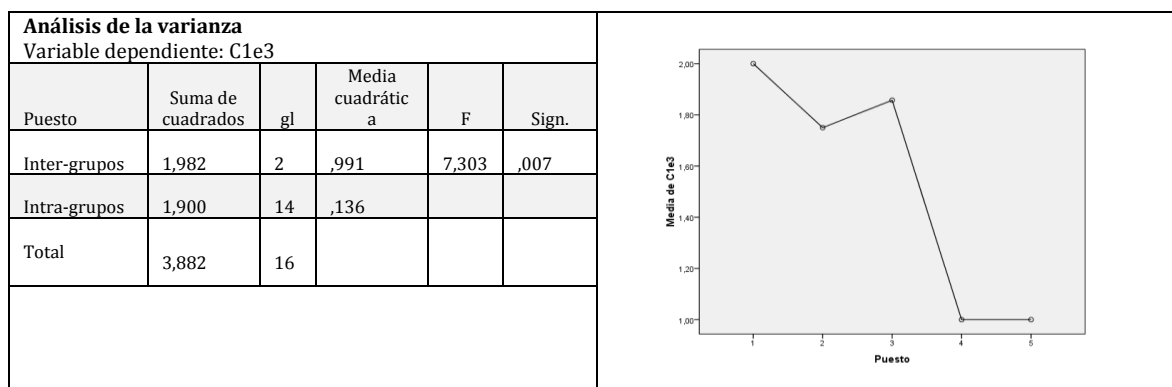


TABLA 52. Análisis de la Varianza c1e3 frente a la variable puesto.

Al observar el ANOVA individual de la variable puesto se percibe que existen diferencias significativas entre dicha variable y el ítem estudiado ya que el valor de significación obtenido es menor del 5%. Para analizar cuáles son estas diferencias se procede a analizar el gráfico de medias. Se observa que los que peor valoran esta pregunta son los puestos correspondientes al nivel 4 y 5, y por tanto, a los que debe ir enfocado el plan de mejora.

Pregunta C1e3: ¿Se involucran los líderes de la organización en el desarrollo de los proyectos que conllevan un cambio en la misma?

Pruebas de chi-cuadrado. Puesto de trabajo Variable dependiente: P1				Pruebas de chi-cuadrado. Tiempo en la empresa Variable dependiente: P1			
	Valor	gl	Sig. asint (bilateral)		Valor	gl	Sig. asint (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	19,163 ^a	8	,014	Chi-cuadrado de Pearson	13,167 ^a	4	,010
Razón de verosimilitudes	24,188	8	,002	Razón de verosimilitudes	13,236	4	,010
Asociación lineal por lineal	10,402	1	,001	Asociación lineal por lineal	2,669	1	,102
N de casos válidos	22			N de casos válidos	22		
a. 15 casillas (100,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,45.				a. 8 casillas (88,9%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,68.			

Gráfico de barras	
<p>Gráfico de barras para la variable 'Puesto'. El eje X muestra los niveles de puesto (1 a 5) y el eje Y muestra el recuento (0 a 6). Se comparan tres categorías: C=0 (azul), C=1 (verde) y C=2 (amarillo). El nivel 3 muestra el mayor recuento para C=2 (6).</p>	<p>Gráfico de barras para la variable 'Tiempo'. El eje X muestra los niveles de tiempo (1 a 3) y el eje Y muestra el recuento (0 a 10). Se comparan tres categorías: C=0 (azul), C=1 (verde) y C=2 (amarillo). El nivel 1 muestra el mayor recuento para C=2 (9).</p>

TABLA 53. Tablas de Contingencia c1e3.

Si se observa el análisis chi-cuadrado de Pearson, se indica que para la variable puesto existe relación/dependencia entre los niveles de dicha variable y el ítem tratado. Para saber donde existe dicha relación se analiza el gráfico de barras correspondiente a la variable puesto. Como se observa son los operarios, correspondientes al nivel 5, quienes valoran con peor nota a la organización, y por tanto, a los que debe ir dirigido el plan de mejora.

Siguiendo con el análisis, si se observa la segunda tabla, nos damos cuenta de que existe relación/dependencia entre los niveles de la variable tiempo con respecto al ítem estudiado, ya que tanto, el valor de significación obtenido por chi-cuadrado de Pearson como el de la razón de verosimilitud es menor que 0,05. Para estudiar dichas relaciones se procede a analizar el gráfico de barras. Se observa que son los niveles 2 y 3 los que peor puntúan, y por tanto, a los que tiene que ir enfocado el plan de mejora.

Con respecto al nivel de desconocimiento, al observar el gráfico de la variable tiempo, aparece una frecuencia absoluta conforme a la hipótesis inicial de independencia. Lo que quiere decir que para todos los empleados el nivel de conocimiento es independientemente del tiempo que llevan en la empresa.

Ahora bien, al revisar el gráfico correspondiente a la variable tiempo, se observa la aparición de una frecuencia absoluta, en los niveles de operario y administrativo, superior a la esperada si la hipótesis de independencia fuese cierta. Lo que significa que el nivel de desconocimiento es mayor para este grupo de empleados que para el resto.

Una vez realizado el análisis de la Tabla de la Varianza y el de la Tabla de Contingencia, se concluye que el plan de mejora deberá cumplir estas 2 condiciones:

- Por una lado, deberá ir dirigido a los operarios, administrativos cuyo tiempo en la empresa no supere los 5 años.
- Pero además éste plan deberá solucionar el problema de comunicación existente. Se deberá de mejorar los procesos de comunicación para mejorar el nivel de conocimiento que tienen los operarios y administrativos con respecto a si la dirección se involucra en el desarrollo de los proyectos que conllevan a un cambio en la organización.

Pregunta C1e4: ¿Se responsabilizan los líderes de garantizar la inversión y los recursos necesarios para desarrollar los proyectos de cambio?

Estadísticos descriptivos				
Variable dependiente: C1e4				
Puesto	Tiempo	Media	D. ttp.	N
1	1	2,0000	,00000	2
	Total	2,0000	,00000	2
2	1	2,0000	,00000	3
	2	2,0000	.	1
	Total	2,0000	,00000	4
3	1	1,7500	,50000	4
	2	1,0000	,00000	2
	3	1,0000	.	1
	Total	1,4286	,53452	7
4	1	1,0000	.	1
	2	2,0000	.	1
	3	1,0000	.	1
	Total	1,3333	,57735	3
5	1	1,0000	.	1
	3	1,0000	.	1
	Total	1,0000	,00000	2
Total	1	1,7273	,46710	11
	2	1,5000	,57735	4
	3	1,0000	,00000	3
	Total	1,5556	,51131	18

Estimaciones				
Variable dependiente: C1e4				
Puesto	Media	Error Tip.	Intervalo de confianza al 95%.	
			L.Inf	L.Sup.
1	2,000 ^a	,231	1,453	2,547
2	2,000 ^a	,189	1,553	2,447
3	1,250	,144	,909	1,591
4	1,333	,189	,886	1,780
5	1,000 ^a	,231	,453	1,547

a. Basada en la media marginal poblacional modificada.

Estimaciones				
Variable dependiente: C1e4				
Tiempo	Media	Error Tip.	Intervalo de confianza al 95%.	
			L.Inf	L.Sup.
1	1,550	,115	1,278	1,822
2	1,667 ^a	,173	1,259	2,075
3	1,000 ^a	,189	,553	1,447

a. Basada en la media marginal poblacional modificada.

Pruebas de los efectos inter-sujetos					
Variable dependiente: C1e4					
Fuente	Suma de cuadrados tipo III	gl	Media cuadrática	F	Sign.
Modelo corregido	3,694 ^a	10	,369	3,448	,057
Intersección	26,062	1	26,062	243,250	,000
Puesto	1,351	4	,338	3,153	,088
Tiempo	,235	2	,118	1,098	,385
Puesto * Tiempo	1,277	4	,319	2,979	,099
Error	,750	7	,107		
Total	48,000	18			
Total corregida	4,444	17			

a. R cuadrado = ,831 (R cuadrado corregida = ,590)

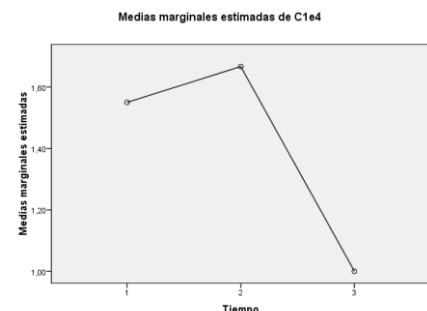
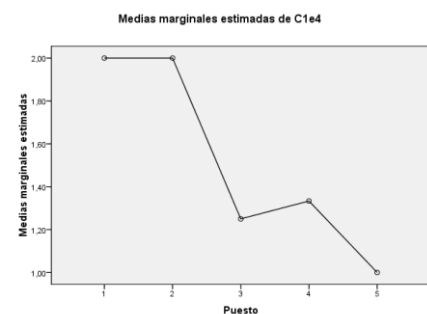


TABLA 54. Análisis de la Varianza c1e4.

Analizando la tabla ANOVA se observa que la variable puesto ha obtenido un valor de 0,088 (nivel de significación), el cual es mayor que el 5%, por lo tanto no existen diferencias significativas entre los niveles de dicha variable con el ítem c1e4. Al igual ocurre con la variable tiempo y la interacción entre ambas, ya que obtienen valores de 0,385 y 0,099 respectivamente. Por lo tanto, se puede concluir, que el plan de mejora debe ir destinado a toda la plantilla de trabajadores.

Pregunta C1e4: ¿Se responsabilizan los líderes de garantizar la inversión y los recursos necesarios para desarrollar los proyectos de cambio?				
Pruebas de chi-cuadrado. Puesto de trabajo Variable dependiente: P1				
	Valor	gl	Sig. asint (bilateral)	
Chi-cuadrado de Pearson	17,089 ^a	8	,029	
Razón de verosimilitudes	20,984	8	,007	
Asociación lineal por lineal	12,085	1	,001	
N de casos válidos	22			
a. 15 casillas (100,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,36.				
Pruebas de chi-cuadrado. Tiempo en la empresa Variable dependiente: P1				
	Valor	gl	Sig. asint (bilateral)	
Chi-cuadrado de Pearson	10,404 ^a	4	,034	
Razón de verosimilitudes	10,712	4	,030	
Asociación lineal por lineal	3,101	1	,078	
N de casos válidos	22			
a. 8 casillas (88,9%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,55.				
<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;"> <p>Gráfico de barras</p> <p>Recuento</p> <p>Puesto</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>Gráfico de barras</p> <p>Recuento</p> <p>Tiempo</p> </div> </div>				

TABLA 55. Tablas de Contingencia c1e4.

Al estudiar la tabla de pruebas de chi-cuadrado correspondiente a la variable puesto, nos damos cuenta de que existe una relación entre dicha variable y el ítem estudiado, dado que ha obtenido un valor de 0,007 que es menor que 0,05. Para ver cuáles son estas relaciones se procede a estudiar el gráfico de barras. Se observa, que los puestos que puntúan peor éste ítem son los técnicos, administrativos y operarios. Por lo tanto, a la hora de definir el plan de mejora, se tendrá que dirigir fundamentalmente a los trabajadores de dichas categorías profesionales.

Al analizar la segunda tabla, correspondiente a la variable tiempo, se observa que también existe relación/dependencia entre dicha variable y el ítem, dado que obtiene un valor de 0,03, el cual es menor del 5%. Para saber donde existe esta relación, se analiza el gráfico de barras. Se observa que en todos los niveles de la variable hay trabajadores que valoran con la peor nota a dicho ítem, por lo tanto, el plan de mejora deberá enfocarse a todos ellos.

Con respecto al nivel de desconocimiento, al observar el gráfico de la variable tiempo, aparece una frecuencia absoluta conforme a la hipótesis inicial de independencia. Lo que quiere decir que para todos los empleados el nivel de conocimiento es independientemente del tiempo que llevan en la empresa.

Ahora bien, al revisar el gráfico correspondiente a la variable tiempo, se observa la aparición de una frecuencia absoluta, en los niveles de operario y administrativo, superior a la esperada si la hipótesis de independencia fuese cierta. Lo que significa que el nivel de desconocimiento es mayor para este grupo de empleados que para el resto.

Una vez analizado el resultado de ambas herramientas se concluye que el plan de mejora deberá cumplir con 2 requisitos:

- Por un lado, deberá ir enfocado a los técnicos, administrativos y operarios.
- Y por otro lado, se debe de trabajar sobre los administrativos y operarios para aumentar el conocimiento que poseen sobre si la inversión y los recursos para llevar a cabo los proyectos de cambio son garantizados por la dirección.

Pregunta C1e5: ¿Se evalúan los riesgos que ocasionan los cambios planificados?

Estadísticos descriptivos				
Variable dependiente: C1e5				
Puesto	Tiempo	Media	D. típ.	N
1	1	1,0000	,00000	2
	Total	1,0000	,00000	2
2	1	1,0000	,00000	3
	2	1,0000		1
	Total	1,0000	,00000	4
3	1	1,2500	,50000	4
	2	1,0000	,00000	2
	3	1,0000		1
	Total	1,1429	,37796	7
4	1	1,0000		1
	2	1,0000		1
	Total	1,0000	,00000	2
5	1	1,0000		1
	2	1,0000	,00000	2
	Total	1,0000	,00000	3
Total	1	1,0909	,30151	11
	2	1,0000	,00000	6
	3	1,0000		1
	Total	1,0556	,23570	18

Estimaciones				
Variable dependiente: C1e5				
Puesto	Media	Error	Intervalo de confianza al 95%.	
			L.Inf	L.Sup.
1	1,000 ^a	,217	,501	1,499
2	1,000 ^a	,177	,592	1,408
3	1,083	,135	,772	1,395
4	1,000 ^a	,217	,501	1,499
5	1,000 ^a	,188	,568	1,432

a. Basada en la media marginal poblacional modificada.

Estimaciones				
Variable dependiente: C1e5				
Tiempo	Media	Error	Intervalo de confianza al 95%.	
			L.Inf	L.Sup.
1	1,050	,108	,802	1,298
2	1,000 ^a	,133	,694	1,306
3	1,000 ^a	,306	,294	1,706

a. Basada en la media marginal poblacional modificada.

Pruebas de los efectos inter-sujetos					
Variable dependiente: C1e5					
Fuente	Suma de cuadrados tipo III	gl	Media cuadrática	F	Sign.
Modelo corregido	,194 ^a	9	,022	,230	,979
Intersección	9,693	1	9,693	103,389	,000
Puesto	,061	4	,015	,162	,952
Tiempo	,026	2	,013	,136	,874
Puesto * Tiempo	,049	3	,016	,175	,911
Error	,750	8	,094		
Total	21,000	18			
Total corregida	,944	17			

a. R cuadrado = ,206 (R cuadrado corregida = ,688)

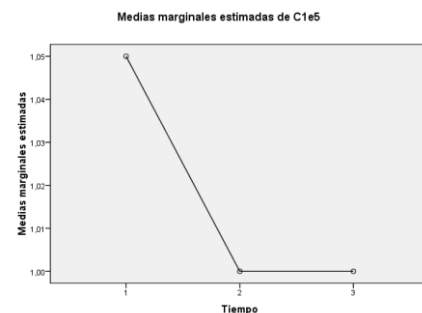
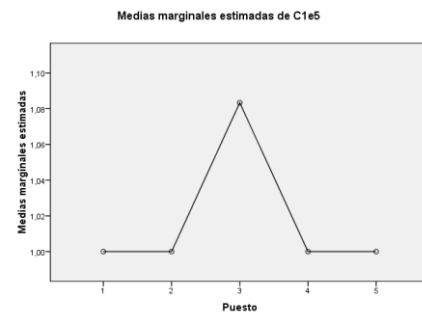


TABLA 56. Análisis de la Varianza c1e5.

Como se observa en la tabla ANOVA, no existen diferencias significativas tanto en la variable tiempo ni en la variable puesto con respecto al ítem estudiado, dado que las dos tienen un nivel de significación mayor que el 5%. Además tampoco existe relación entre ellas (nivel de significación $0,911 > 0,05$). Por lo tanto, se puede concluir, que el plan de mejora que trate este ítem deberá tener en cuenta a todo el personal de la organización.

Pregunta C1e5: ¿Se evalúan los riesgos que ocasionan los cambios planificados?				
Pruebas de chi-cuadrado. Puesto de trabajo			Pruebas de chi-cuadrado. Tiempo en la empresa	
Variable dependiente: P1			Variable dependiente: P1	
	Valor	gl	Sig. asint (bilateral)	
Chi-cuadrado de Pearson	9,087 ^a	8	,335	
Razón de verosimilitudes	10,569	8	,227	
Asociación lineal por lineal	3,574	1	,059	
N de casos válidos	22			
a. 14 casillas (93,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,09.			a. 7 casillas (77,8%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,14.	

Gráfico de barras

Puesto	0.00	1.00	2.00
1	0	2	0
2	0	4	0
3	0	6	1
4	2	2	0
5	2	3	0

Gráfico de barras

Tiempo	0.00	1.00	2.00
1	1	10	1
2	1	6	0
3	2	1	0

TABLA 57. Tablas de Contingencia c1e5.

Como se observa en el análisis chi-cuadrado de Pearson, no existe relación/dependencia ni entre la variable puesto con el ítem, ni la variable tiempo con el ítem, dado que ambas han obtenido un valor mayor de 0,05. Por lo tanto, como bien se ha dicho anteriormente, dicho plan de mejora deberá afectar a todos los trabajadores de la organización.

Con respecto al nivel de desconocimiento, al observar los dos gráficos, aparece una frecuencia absoluta, en los niveles de operario y administrativo y en el nivel de menos de 1 año de antigüedad, superior a la esperada si la hipótesis de independencia fuese cierta. Lo que quiere decir que para este grupo el nivel de desconocimiento es mayor que para el resto de empleados.

Por lo tanto, tras realizar un análisis de ambas herramientas, se llega a la conclusión de que el plan de mejora deberá cumplir con 2 requisitos:

- Enfocarse a toda la organización
- Solucionar el problema de conocimiento existente en el grupo de operarios y administrativos cuyo tiempo en la empresa no supera al año con respecto a la evaluación de los riesgos ocasionados por los cambios en la organización.

Pregunta C1e6: ¿Garantiza la dirección de la organización la implantación completa de los cambios?

Estadísticos descriptivos					Estimaciones				
Variable dependiente: C1e6					Variable dependiente: C1e6				
Puesto	Tiempo	Media	D. típ.	N			Intervalo de confianza		
							al 95%.		
					Puesto	Media	Tip.	L.Inf	L.Sup.
1	1	1,0000	,00000	2	1	1,000 ^a	,267	,368	1,632
	Total	1,0000	,00000	2	2	1,000 ^a	,218	,484	1,516
2	1	1,0000	,00000	3	3	1,167	,167	,773	1,561
	2	1,0000	.	1	4	1,000 ^a	,378	,106	1,894
	Total	1,0000	,00000	4	5	1,000 ^a	,267	,368	1,632
3	1	1,5000	,57735	4	a. Basada en la media marginal poblacional modificada.				
	2	1,0000	,00000	2	Estimaciones				
	3	1,0000	.	1	Variable dependiente: C1e6				
	Total	1,2857	,48795	7	Intervalo de confianza				
4	2	1,0000	.	1	al 95%.				
	Total	1,0000	.	1	Tiempo	Media	Tip.	L.Inf	L.Sup.
5	1	1,0000	.	1	1	1,125 ^a	,136	,802	1,448
	2	1,0000	.	1	2	1,000 ^a	,177	,582	1,418
	Total	1,0000	,00000	2	3	1,000 ^a	,378	,106	1,894
Total	1	1,2000	,42164	10	a. Basada en la media marginal poblacional modificada.				
	2	1,0000	,00000	5	Estimaciones				
	3	1,0000	.	1	Variable dependiente: C1e6				
	Total	1,1250	,34157	16	Intervalo de confianza				

Pruebas de los efectos inter-sujetos					
Variable dependiente: C1e6					
Fuente	Suma de cuadrados tipo III	gl	Media cuadrática	F	Sign.
Modelo corregido	,750 ^a	8	,094	,656	,717
Intersección	8,781	1	8,781	61,465	,000
Puesto	,228	4	,057	,399	,804
Tiempo	,121	2	,060	,422	,671
Puesto * Tiempo	,161	2	,081	,565	,593
Error	1,000	7	,143		
Total	22,000	16			
Total corregida	1,750	15			

a. R cuadrado = ,429 (R cuadrado corregida = -,224)

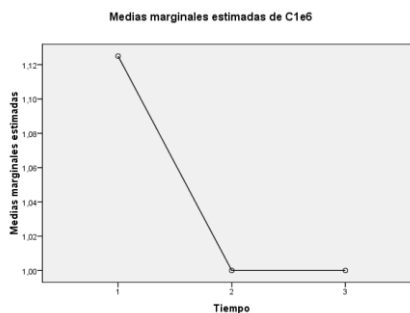
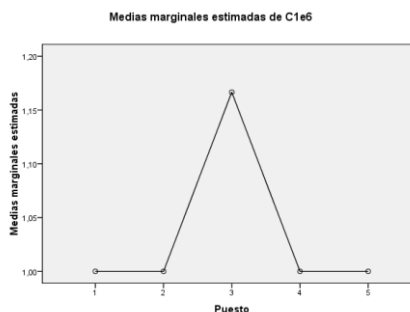


TABLA 58. Análisis de la Varianza c1e6.

Al examinar la tabla ANOVA, se percibe que no existen diferencias significativas en las variables presentadas ni en la interacción de ambas, pues todas ellas presentan un valor de significación mayor que el 5%. Por lo tanto, el plan de mejora irá destinado a todo el personal de la empresa.

Pregunta C1e6: ¿Garantiza la dirección de la organización la implantación completa de los cambios?				
Pruebas de chi-cuadrado. Puesto de trabajo		Pruebas de chi-cuadrado. Tiempo en la empresa		
Variable dependiente: P1		Variable dependiente: P1		
	Valor	gl	Sig. asint (bilateral)	
Chi-cuadrado de Pearson	15,827 ^a	8	,045	
Razón de verosimilitudes	18,234	8	,020	
Asociación lineal por lineal	5,256	1	,022	
N de casos válidos	22			
a. 15 casillas (100,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,18.		a. 8 casillas (88,9%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,27.		
<p>Gráfico de barras</p>		<p>Gráfico de barras</p>		

TABLA 59. Tablas de Contingencia c1e6.

La tabla de chi-cuadrado muestra que existe relación/dependencia entre la variable puesto y la pregunta estudiada ($0,02 < 0,05$). Para saber cuáles son estas relaciones se procede a estudiar el gráfico de barras de dicha variable. Como se observa los puestos correspondientes al nivel 4 y 5 poseen cierto nivel de desconocimiento al contenido que se pregunta en dicho ítem. Además se puede observar que la gran mayoría de los trabajadores puntúan con 1, que corresponde a no se hace o no existe, por lo tanto, se puede concluir que el plan de mejora debería dirigirse a toda la organización.

Con respecto a la variable tiempo, no existe relación/dependencia dado que obtiene un valor de 0.356, el cual es mayor de 0,05.

Con respecto al nivel de desconocimiento, al observar los dos gráficos, aparece una frecuencia absoluta, en los niveles de operario y administrativo y en el nivel de menos de 1 año de antigüedad, superior a la esperada si la hipótesis de independencia fuese cierta. Lo que quiere decir que para este grupo el nivel de desconocimiento es mayor que para el resto de empleados.

Por lo tanto, tras analizar el resultado de ambas herramientas se concluye que el plan de mejora tiene 2 objetivos:

- Ir destinado a toda la plantilla.
- Trabajar sobre los operarios y administrativos, cuyo tiempo en la empresa no supere el año, para aumentar el conocimiento que poseen acerca de la implantación de los cambios que lleva a cabo la dirección.

Pregunta C1e7: ¿Existen indicadores que midan la eficacia de los cambios?

Estadísticos descriptivos				
Variable dependiente: C1e7				
Puesto	Tiempo	Media	D. típ.	N
1	1	2,0000	,00000	2
	Total	2,0000	,00000	2
2	1	2,0000	,00000	3
	2	2,0000	.	1
	Total	2,0000	,00000	4
3	1	1,7500	,50000	4
	2	2,0000	,00000	2
	3	1,0000	.	1
	Total	1,7143	,48795	7
4	1	1,0000	.	1
	2	1,0000	.	1
	3	2,0000	.	1
	Total	1,3333	,57735	3
5	1	1,0000	,00000	2
	2	1,0000	.	1
	3	1,0000	.	1
	Total	1,0000	,00000	4
Total	1	1,6667	,49237	12
	2	1,6000	,54772	5
	3	1,3333	,57735	3
	Total	1,6000	,50262	20

Estimaciones				
Variable dependiente: C1e7				
Puesto	Media	Error	Intervalo de confianza	
			al 95%.	
		Tip.	L.Inf	L.Sup.
1	2,000 ^a	,217	1,501	2,499
2	2,000 ^a	,177	1,592	2,408
3	1,583	,135	1,272	1,895
4	1,333	,177	,926	1,741
5	1,000	,161	,628	1,372

a. Basada en la media marginal poblacional modificada.

Estimaciones				
Variable dependiente: C1e7				
Tiempo	Media	Error	Intervalo de confianza	
			al 95%.	
		Tip.	L.Inf	L.Sup.
1	1,550	,098	1,323	1,777
2	1,500 ^a	,143	1,170	1,830
3	1,333 ^a	,177	,926	1,741

a. Basada en la media marginal poblacional modificada.

Pruebas de los efectos inter-sujetos					
Variable dependiente: C1e7					
Fuente	Suma de cuadrados tipo III	gl	Media cuadrática	F	Sign.
Modelo corregido	4,050 ^a	11	,368	3,927	,031
Intersección	32,662	1	32,662	348,392	,000
Puesto	2,099	4	,525	5,596	,019
Tiempo	,016	2	,008	,086	,918
Puesto * Tiempo	1,329	5	,266	2,836	,092
Error	,750	8	,094		
Total	56,000	20			
Total corregida	4,800	19			

a. R cuadrado = ,844 (R cuadrado corregida = ,629)

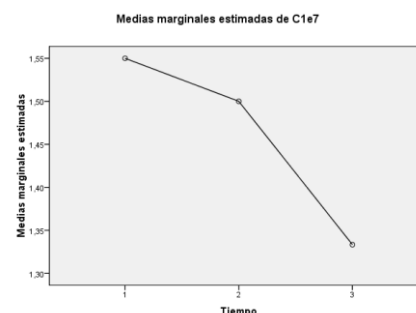
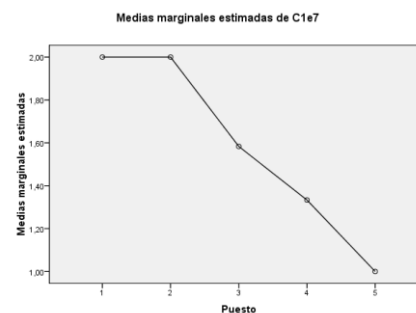


TABLA 60. Análisis de la Varianza c1e7.

En la tabla ANOVA se observa que la variable puesto ha obtenido un puntuación menor del 0,05 (0,019), lo que significa que existen diferencias entre los niveles de dicha variable con respecto al ítem estudiado. Al ver que la interacción entre ambas variables (puesto* tiempo) no es significativa, se puede analizar la variable puesto de manera individual. Como muestra el gráfico de medias, los puestos que valoran peor a dicha pregunta son los operarios, administrativos y técnicos, por lo tanto, será a este grupo al que tiene que ir dirigido el plan de mejora.

Pregunta C1e7: ¿Existen indicadores que midan la eficacia de los cambios?				
Pruebas de chi-cuadrado. Puesto de trabajo			Pruebas de chi-cuadrado. Tiempo en la empresa	
Variable dependiente: P1			Variable dependiente: P1	
	Valor	gl	Sig. asint (bilateral)	
Chi-cuadrado de Pearson	18,267 ^a	8	,017	
Razón de verosimilitudes	18,077	8	,080	
Asociación lineal por lineal	10,470	1	,001	
N de casos válidos	22			
a. 15 casillas (100,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,18.			a. 8 casillas (88,9%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,27.	

Gráfico de barras

Puesto	0.00	1.00	2.00
1	0	0	2
2	0	0	4
3	1	2	5
4	1	2	1
5	1	4	0

Gráfico de barras

Tiempo	0.00	1.00	2.00
1	0	4	8
2	2	2	3
3	0	2	1

TABLA 61. Tablas de Contingencia c1e7.

Al observar la tabla de chi-cuadrado de Pearson, se concluye que solo existe relación/dependencia entre la variable puesto de trabajo y el ítem tratado ($0,017 < 0,05$). Por lo tanto solamente se estudia el gráfico de barras correspondiente a dicha variable. Se extrae como conclusión, que son los empleados clasificados como técnicos, administrativos y operarios los que puntúan con la peor puntuación posible a dicha pregunta. Por lo tanto, los planes de mejora que se definan deberán ir enfocados a dicho grupo.

Con respecto al nivel de desconocimiento, al observar los dos gráficos, aparece una frecuencia absoluta, en los niveles de operario y administrativo y en el nivel de entre 5 y 1 año en la empresa, superior a la esperada si la hipótesis de independencia fuese cierta. Lo que quiere decir que para este grupo el nivel de desconocimiento es mayor que para el resto de empleados.

Por lo tanto, tras analizar el resultado de ambas herramientas se concluye que el plan de mejora tiene 2 objetivos:

- Ir enfocado a los técnicos, administrativos y operarios.
- Trabajar sobre los operarios y administrativos, cuyo tiempo en la empresa no supere los 5 años, para aumentar el conocimiento que poseen acerca de la implantación de los cambios que lleva a cabo la dirección.

Pregunta C1e8: ¿Se revisa la eficacia de los cambios implantados en la organización?

Estadísticos descriptivos				
Variable dependiente: C1e8				
Puesto	Tiempo	Media	D. típ.	N
1	1	1,0000	,00000	2
	Total	1,0000	,00000	2
2	1	1,0000	,00000	3
	2	1,0000	.	1
	Total	1,0000	,00000	4
3	1	1,5000	,57735	4
	2	1,0000	,00000	2
	3	1,0000	.	1
	Total	1,2857	,48795	7
4	2	1,0000	.	1
	3	1,0000	.	1
	Total	1,0000	,00000	2
5	1	1,0000	,00000	2
	3	1,0000	.	1
	Total	1,0000	,00000	3
Total	1	1,1818	,40452	11
	2	1,0000	,00000	4
	3	1,0000	,00000	3
	Total	1,1111	,32338	18

Estimaciones				
Variable dependiente: C1e8				
Puesto	Media	Error	Intervalo de confianza al 95%.	
			L.Inf	L.Sup.
1	1,000 ^a	,250	,423	1,577
2	1,000 ^a	,204	,529	1,471
3	1,167	,156	,807	1,526
4	1,000 ^a	,250	,423	1,577
5	1,000 ^a	,217	,501	1,499

a. Basada en la media marginal poblacional modificada.

Estimaciones				
Variable dependiente: C1e8				
Tiempo	Media	Error	Intervalo de confianza al 95%.	
			L.Inf	L.Sup.
1	1,125 ^a	,111	,869	1,381
2	1,000 ^a	,186	,570	1,430
3	1,000 ^a	,204	,529	1,471

a. Basada en la media marginal poblacional modificada.

Pruebas de los efectos inter-sujetos					
Variable dependiente: C1e8					
Fuente	Suma de cuadrados tipo III	gl	Media cuadrática	F	Sign.
Modelo corregido	,778 ^a	9	,086	,691	,704
Intersección	12,880	1	12,880	103,043	,000
Puesto	,155	4	,039	,310	,863
Tiempo	,114	2	,057	,455	,650
Puesto * Tiempo	,192	3	,064	,512	,685
Error	1,000	8	,125		
Total	24,000	18			
Total corregida	1,778	17			

a. R cuadrado = ,438 (R cuadrado corregida = -,195)

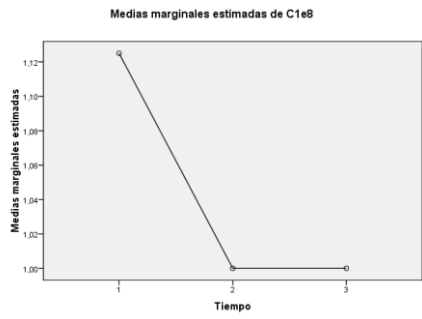
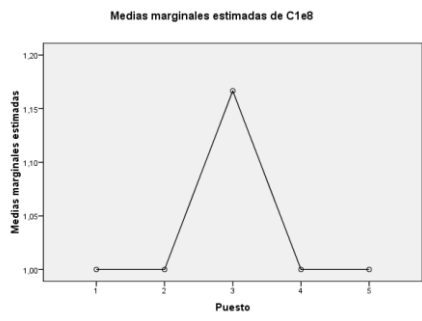


TABLA 62. Análisis de la Varianza c1e8.

Como ninguno de los valores de significación correspondientes a puesto, tiempo y la interacción entre ambas es menor de 0,05, significa que no existen diferencias significativas en ninguna de ellas con respecto al ítem estudiado. Por lo tanto, el plan de mejora en el que se trate dicho ítem deberá dirigirse a todos los miembros que constituyen la organización.

Pregunta C1e8: ¿Se revisa la eficacia de los cambios implantados en la organización?																								
Pruebas de chi-cuadrado. Puesto de trabajo Variable dependiente: P1																								
	Valor	gl	Sig. asint (bilateral)																					
Chi-cuadrado de Pearson	11,196 ^a	8	,191																					
Razón de verosimilitudes	12,769	8	,120																					
Asociación lineal por lineal	3,125	1	,077																					
N de casos válidos	22																							
a. 14 casillas (93,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,18.																								
Pruebas de chi-cuadrado. Tiempo en la empresa Variable dependiente: P1																								
	Valor	gl	Sig. asint (bilateral)																					
Chi-cuadrado de Pearson	5,746 ^a	4	,219																					
Razón de verosimilitudes	6,544	4	,162																					
Asociación lineal por lineal	1,054	1	,305																					
N de casos válidos	22																							
a. 7 casillas (77,8%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,27.																								
<p>Gráfico de barras</p> <table border="1"> <caption>Data for 'Gráfico de barras' (Puesto)</caption> <thead> <tr> <th>Puesto</th> <th>Recuento</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>2</td></tr> <tr><td>2</td><td>4</td></tr> <tr><td>3</td><td>5</td></tr> <tr><td>4</td><td>2</td></tr> <tr><td>5</td><td>2</td></tr> </tbody> </table>			Puesto	Recuento	1	2	2	4	3	5	4	2	5	2	<p>Gráfico de barras</p> <table border="1"> <caption>Data for 'Gráfico de barras' (Tiempo)</caption> <thead> <tr> <th>Tiempo</th> <th>Recuento</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>9</td></tr> <tr><td>2</td><td>4</td></tr> <tr><td>3</td><td>3</td></tr> </tbody> </table>		Tiempo	Recuento	1	9	2	4	3	3
Puesto	Recuento																							
1	2																							
2	4																							
3	5																							
4	2																							
5	2																							
Tiempo	Recuento																							
1	9																							
2	4																							
3	3																							

TABLA 63. Tablas de Contingencia c1e8.

Según el análisis chi-cuadrado de Pearson, no existe relación/ dependencia entre la variable puesto y el ítem tratado. Al igual ocurre con la segunda variable, el tiempo. Esto se debe a que presentan un valor superior al 5% y por tanto, se dice que no existe relación/dependencia. Por lo tanto, se puede concluir, que el plan de mejora debe ir a todo el personal de la organización.

Con respecto al nivel de desconocimiento, al observar el gráfico de la variable tiempo, aparece una frecuencia absoluta conforme a la hipótesis inicial de independencia. Lo que quiere decir que para todos los empleados el nivel de conocimiento es independiente del tiempo que llevan en la empresa.

Ahora bien, al revisar el gráfico correspondiente a la variable tiempo, se observa la aparición de una frecuencia absoluta, en los niveles de operario y administrativo, superior a la esperada si la hipótesis de independencia fuese cierta. Lo que significa que el nivel de desconocimiento es mayor para este grupo de empleados que para el resto.

Tras analizar los resultados de ambas herramientas se concluye que el plan de mejora deberá cumplir con 2 objetivos:

- Ir enfocado a toda la organización
- Reducir el nivel de desconocimiento existente entre aquellos trabajadores que ocupan puestos de administración y operarios con respecto a la revisión de los cambios efectuados en la empresa.

A continuación se muestra una tabla a modo resumen, en la cual se muestra en la primera columna el ítem, en la segunda el problema detectado y por último, en la tercera columna, a quien va dirigido.

AREA DE MEJORA	C1e	PROBLEMA	GRUPO DE INTERES
Criterio 1	Pregunta C1e1: ¿Se estudian las causas internas y externas a la organización que pueden generar un cambio en la misma?	- Implantación	- Trabajadores que llevan menos de 1 año en la organización
		- Comunicación	- Administrativos cuyo tiempo en la empresa no supere los 5 años - Operarios cuyo tiempo en la empresa no supere los 5 años
	Pregunta C1e2: ¿Existen procedimientos y metodologías para la identificación de los cambios que la organización? Y una vez identificados, ¿existen metodologías para seleccionar los más adecuados?	- Implantación	- Toda la organización
		- Comunicación	- Administrativos cuyo tiempo en la empresa no supere los 5 años - Operarios cuyo tiempo en la empresa no supere los 5 años
	Pregunta C1e3: ¿Se involucran los líderes de la organización en el desarrollo de los proyectos que conllevan un cambio en la organización?	- Implantación	- Administrativos cuyo tiempo en la empresa no supere los 5 años - Operarios cuyo tiempo en la empresa no supere los 5 años
		- Comunicación	- Administrativos - Operarios
	Pregunta C1e4: ¿Se responsabilizan los líderes de garantizar la inversión y los recursos necesarios para desarrollar los proyectos de cambio?	- Implantación	- Técnicos - Administrativos - Operarios
		- Comunicación	- Administrativos - Operarios
	Pregunta C1e5: ¿Se evalúan los riesgos que ocasionan los cambios planificados?	- Implantación	- Toda la organización
		- Comunicación	- Administrativos cuyo tiempo en la empresa no supere el año - Operarios cuyo tiempo en la empresa no supere el año
	Pregunta C1e6: ¿Garantiza la dirección de la organización la implantación completa de los cambios?	- Implantación	- Toda la organización
		- Comunicación	- Administrativos cuyo tiempo en la empresa no supere el año - Operarios cuyo tiempo en la empresa no supere el año
	Pregunta C1e7: ¿Existen indicadores que midan la eficacia de los cambios?	- Implantación	- Técnicos - Administrativos - Operarios
		- Comunicación	- Administrativos cuyo tiempo en la empresa no supere los 5 años - Operarios cuyo tiempo en la empresa no supere los 5 años
	Pregunta C1e8: ¿Se revisa la eficacia de los cambios implantados en la organización?	- Implantación	- Toda la organización
		- Comunicación	- Administrativos - Operarios

TABLA 64. Resultados del Análisis Inferencial.

4.5. Definición del Programa de Mejora



A partir del análisis realizado en los puntos anteriores se han identificado 5 ejes de mejora:

- Mejorar el conocimiento que la organización tiene con respecto a las necesidades y expectativas de la sociedad.
- Mejorar el reconocimiento del esfuerzo de los trabajadores.
- Mejorar el conocimiento de los empleados en los aspectos relativos a la planificación estratégica, la gestión de los recursos, los resultados alcanzados, los resultados respecto a los diferentes grupos de interés, etc.
- Generar mayor valor a través de las alianzas.
- Gestionar el cambio de la manera más eficaz posible.

El desarrollo de estos 5 ejes se plasma en los siguientes planes de mejora que conforman el programa de mejora 2014 de la organización:

 PROGRAMA DE MEJORA 2014			
Nombre plan	Descripción/objetivos	Responsable	
PLAN SOCIEDAD	Crear y desarrollar un conjunto de medidas de percepción e indicadores de rendimiento, basados en las necesidades y expectativas de los grupos de interés de la sociedad, con el objetivo de estudiarlos, entenderlos, mejorarlos y anticiparlos.	Director de Calidad	
PLAN RECONOCIMIENTO Y MOTIVACIÓN	Crear una cultura organizativa de reconocimiento de los esfuerzos y logros de los trabajadores, con el objetivo de motivarlos e incrementar su compromiso con la organización.	Director de RRHH	
PLAN COMUNICACIÓN	Mejorar los canales de comunicación internos de la organización para aumentar el nivel de conocimiento de todo el personal.	Director de Calidad	
PLAN ALIANZAS	Mejora de la gestión de los partners y proveedores para obtener mayor beneficio sostenible	Director de Calidad	
PLAN GESTIÓN DEL CAMBIO	Diseñar e implantar un proceso, que no existe en la actualidad, con el fin de gestionar los cambios y conseguir una organización flexible. El proceso debe incluir de manera explícita la metodología para comunicar los cambios a todo el personal así como la formación de los mismos en dichos cambios.	Director de Calidad	

TABLA 65. Programa de Mejora 2014.



PLAN DE MEJORA			
	Nombre: PLAN SOCIEDAD	Código de la acción: PM-01/2014	
		Fecha de definición: Julio de 2014	

Objetivo del plan de mejora	Crear y desarrollar un conjunto de medidas de percepción e indicadores de rendimiento, basados en las necesidades y expectativas de los grupos de interés de la sociedad, con el objetivo de estudiarlos, entenderlos, mejorarlos y anticiparlos.
Descripción	El presente plan de mejora tiene como finalidad conocer las percepciones que tiene la sociedad con respecto a la empresa. Para ello se debe desarrollar un mecanismo que permita obtener información directa y periódica relativa a aquellos aspectos que inciden en el nivel de satisfacción de la sociedad. Con dicha información, se podrán llevar a cabo estudios para conocer cuáles son los aspectos más valorados, realizar comparaciones con respecto a la competencia, elaborar análisis sobre la tendencia de los resultados y además se conseguirá conocer si los objetivos definidos han sido cumplidos. Además se deben de identificar los indicadores internos de rendimiento que inciden en su nivel de satisfacción para poder realizar análisis, estudiarlos, llevar a cabo comparaciones, segmentarlos y en definitiva, mejorarlos.

Responsable	Departamento de Calidad.
Indicadores de seguimiento del plan:	Número de indicadores sociales definidos. Número de indicadores sociales medidos/implantados.

Planificación:				
	Descripción acción	Responsable	Fecha	Recursos
Actuaciones previstas	Formar un grupo de trabajo.	D. calidad	Septiembre 2014	Propios de la empresa
	Estudiar la situación actual.	D. calidad	Septiembre 2014	
	Diseño previo del catálogo de indicadores sociales de la empresa.	D. calidad	Octubre 2014	
	Hacer una experiencia piloto.	D. calidad	Noviembre 2014	
	Nueva propuesta (si procede).	D. calidad	Diciembre 2014	
	Definir objetivos para el año 2015.	D. calidad	Diciembre 2014	

Aprobación por la Dirección de la organización Junio 2014

PLAN DE MEJORA			
 EMPRESA	PLAN RECONOCIMIENTO Y MOTIVACIÓN	Código de la acción: PM-02/2014 Fecha de definición: Julio de 2014	 PLAN RECONOCIMIENTO Y MOTIVACION

Objetivo del plan de mejora	Crear una cultura organizativa de reconocimiento de los esfuerzos y logros de los trabajadores, con el objetivo de motivarlos e incrementar su compromiso con la organización.
-----------------------------	--

Descripción	Crear e implantar mecanismos y procedimientos que permitan favorecer a los empleados de manera que aumente su motivación dentro de la organización. Estos mecanismos deben incluir: la alineación de los temas de remuneración, traslados, despidos y otros asuntos laborales con la política y estrategia de la organización; el reconocimiento a las personas con el fin de mantener su nivel de implicación y asunción de responsabilidades; el fomento de la concienciación e implicación en temas de higiene, seguridad, medio ambiente y responsabilidad social; el establecimiento de diferentes niveles de beneficios sociales; el reconocimiento a la diversidad y los distintos entornos culturales de procedencia fomentando actividades sociales y culturales.
-------------	--



Responsable	Departamento de Recursos Humanos.
-------------	-----------------------------------

Indicadores de seguimiento del plan:	% de satisfacción del personal de la organización con los mecanismos de reconocimiento y motivación. Número de beneficios sociales y personal que se beneficia de ellos.
--------------------------------------	---

Planificación:

	Descripción acción	Responsable	Fecha	Recursos
Actuaciones previstas	Formación de grupos de trabajo.	Responsable de Calidad	Junio 2014	Propios de la empresa
	Propuestas de metodologías para gestionar los temas de remuneración, traslados, despidos y otros asuntos laborales.	Responsable de RRHH	Octubre 2014	
	Propuestas de sistema de reconocimiento al personal.	Responsable de RRHH	Octubre 2014	
	Propuestas de metodologías para gestionar los temas de higiene, seguridad, medio ambiente y responsabilidad social.	Responsable de RRHH	Octubre 2014	
	Propuestas de implantación de beneficios sociales.	Responsable de RRHH	Octubre 2014	
	Propuestas de implantación de acciones de fomentando actividades sociales y culturales.	Responsable de RRHH	Octubre 2014	
	Visitas de benchmarking.	Responsable de RRHH	Octubre 2014	
	Modificaciones sobre las propuestas y aprobación de las mismas.	Comité de dirección	Diciembre 2014	
	Implementación de las medidas de reconocimiento y motivación.	Responsable de RRHH	Enero 2015	
	Medición de los resultados en la satisfacción del personal.	Responsable de Calidad	Junio 2015	Propios de la empresa

Aprobación por la Dirección de la organización Junio 2014



PLAN DE MEJORA			
	Nombre: PLAN COMUNICACIÓN		
	Código de la acción: PM-03/2014 Fecha de definición: Julio de 2014		

Objetivo del plan de mejora	Mejorar los canales de comunicación internos de la organización para aumentar el nivel de conocimiento de todo el personal.
Descripción	Mejorar los canales de comunicación existentes o crear nuevos con la finalidad de que todo el personal tenga conocimiento sobre múltiples aspectos como son: la estrategia, la gestión de los recursos, proveedores, los resultados económicos y no económicos, resultados sobre clientes, sociedad...

Responsable	Director de Calidad.
Indicadores de seguimiento del plan:	% de satisfacción del personal de la organización con los canales de comunicación. % de satisfacción del personal de la organización con la información recibida. Nivel de conocimiento del personal de la organización (medido en la 2 autoevaluación EFQM programada para el año 2016).

Planificación:				
Actuaciones previstas	Descripción acción	Responsable	Fecha	Recursos
	Formación del grupo de trabajo.	Responsable de Calidad	Julio 2014	Propios de la empresa
	Análisis de la situación actual: canales implementados e información transmitida.	Responsable de Calidad	Septiembre 2014	
	Identificación de necesidades de información	Responsable de Calidad	Octubre 2014	
	Diseño del proceso de comunicación: información, canales, responsables y registros.	Responsable de Calidad	Noviembre 2014	
	Aprobación del proceso de comunicación.	Comité de dirección	Diciembre 2014	
	Implementación del proceso y puesta en marcha.	Responsable de Calidad	Enero 2015	Presupuesto destinado para el año 2015
	Medición de los resultados en la satisfacción del personal.	Responsable de Calidad	Junio 2015	Propios de la empresa

Aprobación por la Dirección de la organización Junio 2014

 EMPRESA	PLAN DE MEJORA		
	PLAN ALIANZAS	Código de la acción: PM-04/2014 Fecha de definición: Julio de 2014	 PLAN ALIANZAS

Objetivo del plan de mejora	Mejorar de la gestión de los partners y proveedores para obtener mayor beneficio sostenible
-----------------------------	---

Descripción	Las alianzas estratégicas (partners) son una de las respuestas más útiles a las crecientes necesidades de las organizaciones para aumentar el valor que ofrecen a sus clientes, permitiendo aumentar este valor, sin necesidad de enormes inversiones y largo tiempo de experimentación en nuevos campos donde la organización difícilmente sería competitiva. Con el siguiente plan se pretende llevar cabo una mejora de la gestión de los partners y proveedores para obtener mayor beneficio sostenible. Esta gestión debe permitir identificar las oportunidades para establecer alianzas clave con otras organizaciones y con la comunidad de acuerdo con nuestra política y estrategia; estructurar nuestras relaciones con partners y proveedores para crear valor y maximizarlo; establecer alianzas en nuestra cadena logística que añada valor para nuestros clientes; identificar las competencias clave de los partners y aprovecharlas para apoyar el desarrollo mutuo; generar y apoyar una filosofía innovadora y creativa; suscitar sinergias trabajando juntos para mejorar procesos y añadir valor a la cadena cliente/proveedor.
-------------	--



Responsable	Director de Calidad.
-------------	----------------------

Indicadores de seguimiento del plan:	Número de alianzas estratégicas alineadas con la organización. % de satisfacción las alianzas estratégicas con la gestión mutua de las relaciones.
--------------------------------------	---

Planificación:				
	Descripción acción	Responsable	Fecha	Recursos
Actuaciones previstas	Formación del grupo de trabajo.	Responsable de Calidad	Julio 2014	Propios de la empresa
	Análisis de la situación actual, evaluación, y revisión de la actual gestión de la relación con los partners.	Responsable de Calidad	Septiembre 2014	
	Diseño de mecanismos que permitan compartir el conocimiento y las mejores prácticas de manera eficaz.	Responsable de Calidad	Septiembre 2014	
	Diseño de programas de benchmarking de procesos.	Responsable de Calidad	Septiembre 2014	
	Identificación de necesidades y áreas potenciales de gestión conjunta con los partners.	Responsable de Calidad	Octubre 2014	

Planificación:				
	Descripción acción	Responsable	Fecha	Recursos
Actuaciones previstas	Identificación de nuevos partners. Analizar la situación financiera y la posición en el mercado de los posibles candidatos. Analizar en los elementos intangibles que configuran la cultura y valores de los partners.	Responsable de Calidad	Noviembre 2014	Propios de la empresa
	Diseño del proceso de gestión de la relación con los partners.	Responsable de Calidad	Noviembre 2014	
	Aprobación del proceso de gestión de la relación con los partners y de los nuevos partners.	Comité de dirección	Diciembre 2014	
	Implementación del proceso y puesta en marcha.	Responsable de Calidad	Enero 2015	Presupuesto destinado para el año 2015
	Medición de los resultados en la satisfacción de los partners y de los indicadores internos.	Responsable de Calidad	Junio 2015	Propios de la empresa

Aprobación por la Dirección de la organización Junio 2014

PLAN DE MEJORA			
	Nombre: PLAN GESTIÓN DEL CAMBIO		
	Código de la acción: PM-05/2014 Fecha de definición: Julio de 2014		

Objetivo del plan de mejora	Diseñar e implantar un proceso, que no existe en la actualidad, con el fin de gestionar los cambios y conseguir una organización flexible. El proceso debe incluir de manera explícita la metodología para comunicar los cambios a todo el personal así como la formación de los mismos en dichos cambios.
Descripción	Nuestro sistema de gestión ha establecido unos principios en base a los cuales actuamos: misión, visión, valores, política y estrategia, planes, objetivos y metas. Sin embargo, es necesario planificar e implantar los procesos que generan cualquier cambio en nuestra organización. El objetivo de este plan es definir los mecanismos que nos permitan identificar los aspectos, tanto internos a la propia organización como externos que pueden impulsar un cambio. Estos mecanismos deben permitir comprender los fenómenos internos y externos que impulsan el cambio en la organización; identificar y seleccionar los cambios que es necesario introducir, en el modelo de la organización y en sus relaciones externas; garantizar la inversión, los recursos y el apoyo necesarios para el cambio; gestionar la implantación y los riesgos del conjunto de los programas de cambio; garantizar la implantación eficaz del cambio y gestionar los grupos de interés en relación con el cambio; comunicar los cambios y la razón de los mismos a las personas de nuestra organización y otros grupos de interés; apoyar y permitir a las personas gestionar el cambio.

Observación	La comunicación de los cambios deberá enfocarse sobre todo a aquellos trabajadores que ocupan puestos de administración y operarios.
Responsable	Director de Calidad.
Indicadores de seguimiento del plan:	% de satisfacción del personal con el proceso de gestión del cambio. Nivel de conocimiento del personal de la organización con el proceso de gestión del cambio (medido en la 2 autoevaluación EFQM programada para el año 2016).

Planificación:				
Actuaciones previstas	Descripción acción	Responsable	Fecha	Recursos
	Formación de un grupo de trabajo.	Responsable de Calidad	Julio 2014	Propios de la empresa
	Estudiar la situación de los mecanismos de gestión del cambio.	Responsable de Calidad	Septiembre 2014	
	Definir los mecanismos que permitan identificar los aspectos, tanto internos a la propia organización como externos, que puedan impulsar un cambio.	Responsable de Calidad	Septiembre 2014	
	Definir metodologías que permitan implementar proyectos que faciliten la puesta en marcha de dichos cambios.	Responsable de Calidad	Septiembre 2014	
	Definir metodologías que permitan la comunicación y la formación del personal en dichos cambios.	Responsable de Calidad	Septiembre 2014	

Planificación:				
	Descripción acción	Responsable	Fecha	Recursos
Actuaciones previstas	Diseñar el proceso de gestión del cambio	Responsable de Calidad	Noviembre 2014	Propios de la empresa
	Aprobación del proceso de gestión del cambio.	Comité de dirección	Diciembre 2014	
	Implementación del proceso y puesta en marcha.	Responsable de Calidad	Enero 2015	Presupuesto destinado para el año 2015
	Medición de los resultados en la satisfacción del personal y de los resultados de los indicadores internos.	Responsable de Calidad	Junio 2015	Propios de la empresa

Aprobación por la Dirección de la organización Junio 2014

CAPÍTULO 5.

PRESUPUESTO

A continuación se presenta el presupuesto del presente Trabajo Fin de Grado. En él quedan reflejadas las distintas fases con su correspondiente valor económico. Se ha incluido tanto el coste de los recursos consumidos como los costes de la valoración del esfuerzo realizado en su desarrollo.

FASES	RESPONSABLE	COSTE POR HORA (€)	TIEMPO (horas)	RECURSOS (€)	PRESUPUESTO (€)
Formación y sensibilización	Departamento DIAC	100	12	40	1.240
Autoevaluación mediante cuestionario	Departamento DIAC	100		40	40
Análisis estadístico. Identificación de puntos fuertes y áreas de mejora	Autora del TFG	30	100		3.000
Definición programa de mejora	Autora del TFG	30	20	50	650
				TOTAL	4.930€

TABLA 66. Presupuesto.

Como se puede observar, cada responsable tiene una categoría económica correspondiente, debido a su nivel de formación y carácter profesional. El presupuesto se ha calculado según las horas dedicadas al proyecto. Además se ha añadido el coste, medido en euros, de los recursos utilizados para llevar a cabo tanto la formación como la autoevaluación así como la presentación de la memoria.

Se clasifica como la fase con más coste la correspondiente a análisis estadístico e identificación de puntos fuertes y áreas de mejora por ser la más costosa de hacer y la que más esfuerzo, horas de estudio y análisis necesita.

Un total de 4.930€ es el valor otorgado a dicho estudio.

CAPÍTULO 6.

RESULTADOS Y CONCLUSIONES

Hoy en día, la importancia de ofrecer bienes y servicios de calidad es esencial en el mercado. Los clientes, son cada vez más exigentes y tienen una gran noción de lo que esta implica. Por dicha razón, las organizaciones están orientando sus esfuerzos en alcanzar la eficiencia en la gestión interna y la eficacia externa en la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes (Gestión de la Calidad Total).

Dentro de la filosofía de la Calidad Total, se engloba un concepto fundamental que es la mejora continua. El concepto de mejora continua se refiere a que nada puede considerarse como algo terminado o mejorado de forma definitiva. El esfuerzo de mejora continua, es un ciclo interrumpido, a través del cual se identifica un área de mejora, se planea como realizarla y se implementa, verificando los resultados y actuando de acuerdo a los mismos.

Sin embargo, la mayoría de las empresas tienen problemas a la hora de identificar áreas de mejora, en especial aquellas empresas que tienen implantados Sistemas de Gestión de Calidad hace mucho tiempo.

La empresa pública en la que se ha desarrollado el presente TFG, tiene implantado un SGC ISO-9001 desde el año 2004. Durante todo este tiempo han sido realizadas numerosas auditorías tanto internas como de certificación, relevando la existencia de diversas áreas de mejora. La mayoría de estas áreas de mejora tratan de perfeccionar los métodos de control y seguimiento de los procesos. Tras más de 10 años llevando a cabo estas auditorías, se han conseguido procedimientos muy robustos para el control de los procesos, logrando un Sistema de Garantía de Calidad fiable. Sin embargo, en pocas ocasiones se han identificado áreas de mejora vinculadas a la eficacia de los procesos, productos y servicios y a los resultados de los mismos.

El objetivo de este proyecto ha sido utilizar la metodología propuesta por el Modelo EFQM, para la identificación de áreas de mejora específicas, vinculadas a la eficacia y a los resultados.

Dicho Modelo, es una herramienta que sirve para analizar y evaluar de forma integral, la situación y el funcionamiento que presenta la empresa en un momento determinado. Esto se consigue mediante una autoevaluación, la cual consiste en realizar un examen interno, global y sistemático de las actividades y de los resultados alcanzados por la organización, comparándolos con el modelo de excelencia. Como resultado se consigue identificar los puntos fuertes y áreas de mejora.

Para realizar el proyecto se han llevado a cabo las siguientes fases:

- Formación y sensibilización:

El personal del Departamento de Estadística e Investigación operativa Aplicadas y Calidad, impartió a los trabajadores de la empresa una jornada de formación, con la finalidad de hacerles conocer el Modelo, sus objetivos y la metodología que se iba a utilizar.

- Trabajo de campo y toma de datos. Autoevaluación mediante cuestionario:

Se han elegido los cuestionarios como herramienta de autoevaluación, debido a que la organización no tenía experiencia previa con respecto al modelo y la carga de trabajo que se podía generar en la misma era reducida. Dichos cuestionarios fueron respondidos por toda la plantilla.

- Análisis de los datos. Presentación de los resultados:

Se ha realizado un análisis descriptivo de los datos obtenidos, tanto para las medias como para los porcentajes de desconocimiento, con el objetivo de averiguar cuál es la situación actual en la que se encuentra la empresa. Paralelamente a dicho estudio, se han obtenido una serie de gráficos correspondientes a cada una de las preguntas realizadas. En ellos se representan las puntuaciones obtenidas, el nivel de desconocimiento presentado y la comparación realizada con respecto a empresas de la competencia.

- Identificación de puntos fuertes y áreas de mejora:

Se han utilizado tres métodos para confeccionar un diagnóstico más completo.

1º Se han identificado los puntos fuertes y áreas de mejora en función del nivel de conocimiento presentado. Aquellos criterios que presentan un porcentaje medio de desconocimiento mayor que el valor medio del modelo, han sido clasificados como áreas de mejora. Por el contrario, aquellos criterios que presentan un nivel de desconocimiento nulo, han sido identificados como puntos fuertes.

Dicho método nos ha concedido tan solo un punto fuerte, el criterio 7, correspondiente a resultados en las personas. En cambio, se han identificado 5 áreas de mejora que son las siguientes: estrategia (criterio2), alianzas y recursos (criterio4), resultados en los clientes (criterio6), resultados en la sociedad (criterio 8) y resultados clave (criterio 9).

2º Se han determinado los puntos fuertes y débiles realizando una comparación interna, es decir, equiparando las puntuaciones adquiridas en la autoevaluación por las nueve dimensiones. Aquellos criterios cuya media es inferior a la media de la organización han sido identificados como puntos débiles, en cambio, aquellos cuya media ha sido superior se han clasificado como puntos fuertes.

Siguiendo esta técnica se han logrado identificar como puntos fuertes los criterios6, 7 y 9, correspondientes a resultados en los clientes, en las personas y resultados clave. Y por otro lado, han sido clasificadas como áreas de mejora, los criterios 1 y 8, correspondientes a liderazgo y resultados en la sociedad.

3º Se ha llevado a cabo un estudio de benchmarking, consiguiendo diagnosticar cuáles son aquellos aspectos que presentan una cierta debilidad respecto a la competencia y aquellas dimensiones que presentan cierta ventaja. Se ha realizado comparando las medias obtenidas por la organización con respecto a las obtenidas por empresas del sector.

El resultado obtenido han sido dos áreas de mejora: los criterios 4 y 8 correspondientes a alianzas y recursos y a resultados en la sociedad. El resto de los siete criterios han sido clasificados como puntos fuertes.

Tras identificar las áreas de mejora, se eligió uno de los subcriterios más conflictivos (c1e) para realizarle un análisis estadístico inferencial, utilizando las metodologías del Análisis de la Varianza y las Tablas de Contingencia. Dicho análisis, se ha llevado a cabo, con el objetivo de identificar las posibles influencias o relaciones entre las dos variables definidas en el cuestionario, pudiendo así evaluar con mayor precisión.

- Definición del programa de mejora:

Una vez analizadas todas las áreas de mejora previamente identificadas, se ha llegado a la conclusión, de que los principales puntos a abordar y por tanto los objetivos de los planes de mejora son:

- Mejorar el conocimiento que la organización tiene con respecto a las necesidades y expectativas de la sociedad.
- Mejorar el reconocimiento del esfuerzo de los trabajadores.
- Mejorar el conocimiento de los empleados en los aspectos relativos a la planificación estratégica, la gestión de los recursos, los resultados alcanzados, los resultados respecto a los diferentes grupos de interés, etc.
- Generar mayor valor a través de las alianzas.
- Gestionar el cambio de la manera más eficaz posible.

El desarrollo de estos 5 ejes, ha dado lugar a la propuesta de un programa de mejora, ayudando así a la organización a cumplir con su objetivo principal de conocer aquellos aspectos, relacionados con la eficacia de sus procesos y sus resultados, que son mejorables.

A nivel personal, la elaboración del TFG me ha permitido adquirir una serie de competencias. Por un lado, tener un profundo conocimiento sobre el Modelo EFQM y lo que conlleva realizar un plan de mejora, así como aprender a utilizar las distintas herramientas y metodologías estadísticas aplicadas para realizar un análisis. Y por otro lado, tener más capacidades a la hora de realizar informes, mayor habilidad para seleccionar información de distintas fuentes y a la vez distinguir aquellas que son fiables, capacidad de síntesis, saber planificar el trabajo y aprender distintas técnicas para llevar a cabo una exposición ante un tribunal.

Por último, para concluir el ciclo PDCA, quisiera destacar algunas de las mejoras que considero que son necesarias para introducir en la metodología que se ha seguido en este proyecto y que no se han podido realizar por la carga de trabajo exigida en la Escuela, ya que ello, hubiese supuesto un aumento de la duración del mismo. La primera propuesta, es aplicar el análisis inferencial a todas las áreas de mejora identificadas con el objetivo de llegar a la raíz del problema con más detalle, y así poder confeccionar planes de mejora más específicos. Y por último, poder haber implantado los planes de mejora definidos, porque como bien se mencionó anteriormente el proyecto se inició a partir de los datos obtenidos tras realizar la autoevaluación hasta la propuesta de los planes de mejora.

Antes de finalizar, quisiera agradecer a mi tutor, José Manuel Jabaloyes, haberme ayudado y guiado en las dudas que me surgieron durante la realización del trabajo. Además quisiera agradecer con la amabilidad que me ha atendido desde un primer momento.

Por último dar las gracias tanto a la empresa como al Departamento de Estadística e Investigación operativa Aplicadas y Calidad, por haberme facilitado la información y así poder haber realizado el presente proyecto.

CAPÍTULO 7.

BIBLIOGRAFÍA

Páginas web

- <http://www.aec.es>
- <http://www.efqm.es>
- <http://www.efqm.org>
- <http://www.clubexcelencia.org>
- <http://efqm2010.com>
- <http://www.tqm.es>
- <http://www.clubcalidad.es>
- <http://www.aec.es>
- <http://www.aenor.es>
- <http://www.emprendices.co>

Libros

- CALIDAD TOTAL: MODELO EFQM DE EXCELENCIA. Miguel Ferrando Sánchez y Javier Granero Castro
- CALIDAD. Pablo Alcalde San Miguel
- CALIDAD. Sonia Val y Jesús Valtueña
- GESTION DE LA CALIDAD TOTAL. Díaz de Santos. Guías de Gestión de la Pequeña Empresa.
- GESTIÓN DE LA CALIDAD. José María Alonso y Pedro Provedo
- LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. Andrés Muñoz Machado.
- LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL: ANÁLISIS DEL IMPACTO DEL ENTORNO EN SU IMPLANTACIÓN Y RESULTADOS. María del Mar Fuentes Fuentes.
- LA GESTIÓN EMPRESARIAL A TRAVÉS DEL MODELO EUROPEO DE LA EXCELENCIA DE LA E.F.Q.M. Joaquín Membrado Martínez
- MODELO EFQM DE EXCELENCIA. CASO PRÁCTICO PARA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. España Ministerio de la Presidencia; España Ministerio de Administraciones Públicas Madrid: Boletín Oficial del Estado 2004.
- MODELO EFQM DE EXCELENCIA. Club Gestión de Calidad; Fundación Europea para la Gestión de Calidad Bruselas; Madrid: EFQM: Club Gestión de Calidad cop.2003.
- MODELO EFQM DE LA EXCELENCIA. VERSIÓN PARA EL SECTOR PÚBLICO Y LAS ORGANIZACIONES DEL VOLUNTARIADO. Club Gestión de Calidad; Fundación Europea para la Gestión de Calidad Bruselas; Madrid: EFQM: Club Gestión de Calidad cop. 2003.
- SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD: MODELOS ISO-9000 y EFQM. José Jabaloyes Vivas; Andrés Carrión García; José Miguel Carot Sierra; Pau Miró i Martinez; Mónica Martínez Gómez; Universidad Politécnica de Valencia Departamento de Estadística e Investigación Operativa Valencia: Universidad Politécnica de Valencia 2002.

Referencias

- GARVIN, David A. (1998): *Managing quality: The Strategie and Competitive Edge*. New York: Free Press.
- UNE-EN ISO 9000:2005 *Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario*.
- ISHIKAWA, K. (1994): *Introducción al control de calidad*.
- DEMING, W.E (1989): *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Díaz de Santos, Madrid.
- TAGUCHI, G. (1986), *Introduction to Quality Engineering: Designing quality into products and processes*. Asian Productivity Organization, Nueva York.
- JURAN, Joseph M. (1996): *Juran y la calidad por el diseño*. Díaz de Santos, Madrid.
- GRÖNROSS, Christian (1990): *Service Management and Marketing: Managing the Moments of Thru in Service Competition*. Lexington, MA: Lexington Books.
- BUZZEL, Robert D.; GALE, Bradley T. (1987): *The PIMS Principles*. New York: The Free Press.
- ISHIKAWA, K. (1990): *¿Qué es el control de calidad?* Norma, Colombia.
- HAMMER, M. y CHAMPY, J. (1994): *Reingeniería*. Norma.
- KELADA, J.N. (1999): *Reingeniería y calidad total*. Aenor, Madrid.
- CAMISÓN, C. (1994): "Gestión de Calidad Total y cambio cultural: un modelo de desarrollo organizativo". VII Congreso Nacional y IV Congreso Hispano-Francés de AEDEM, Junio, Cáceres, pp. 559-576.
- PROCTER & GAMBLE COMPANY (1992): *A report of the total quality leadership steering committee and working councils*. Cincinnati, OH: PROCTER & GAMBLE.
- GRANT, Robert M.; SHANI, Rami y; KRISHNAN, R. (1994): "TQM's challenge to management theory and practice", *Sloan Management Review*, Vol. 36, (winter), pp.25-35.
- BROCKA, B.; BROCKA, M.S. (1992): *Quality management: Implementing the best ideas of the masters*, en: pp. Homewood, IL: Irwin.
- HILL, Stephen (1991): "Why Quality Circles Failed but Total Quality Management Might Succeed", *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 29, N.4, pp. 541-564.
- CIAMPA, Dan; MORENO, Manzur (1993): *Calidad Total. Guía para su implantación*. Wilmington, Delaware, EUA: Addison-Wesley.
- UNE-EN ISO 9004:2009 (*Gestión para el éxito sostenido de una organización. Enfoque de gestión de la calidad*).
- UNE 66178:2004 (*Sistemas de gestión de la calidad. Guía para la gestión del proceso de mejora continua*).

CAPÍTULO 8.

ANEXOS

ANEXO 1. Cuestionarios de autoevaluación

<p>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</p>
<p>Puesto: 1= dirección ; 2= mandos intermedios; 3= técnicos; 4= administrativos; 5= operarios</p>
<p>Tiempo en la organización: 1= más de 5 años; 2= entre 1 y 5 años; 3= menos de 1 año</p>

1a

<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se encuentran definidas por escrito la misión, visión y valores de la organización?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Ha participado la dirección en la definición de la misión, visión y los valores de la organización?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Impulsan su desarrollo y actúan como modelo de referencia para el resto de la organización?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Estos principios y valores son conocidos por todos los empleados?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Participan y se involucran directamente los mandos en las acciones de formación?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se emplean las reuniones con el personal para difundir y promover los principios de Calidad Total?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se producen contactos informales de los mandos con el personal, tales como visitas espontáneas a equipos de mejora, desayunos de trabajo, etc.?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Participan los mandos en los equipos de mejora?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿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?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se establece un presupuesto anual para los Programas de Calidad Total?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se destinan fondos a la formación, equipos de mejora, programas de mejora de la calidad, etc.?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Existe un mecanismo formal para priorizar las actividades de mejora y su financiación?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se estimula y anima la participación de los empleados en los programas de formación y equipos de mejora?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se estimula y anima la asunción de responsabilidades (empowerment) de los empleados?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Revisan y mejoran la dirección / línea de mando la efectividad del liderazgo a partir de los resultados de las encuestas u otras informaciones disponibles?

1b

<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se ha establecido una estructura organizativa adecuada para apoyar la implantación de la estrategia de la organización?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se ha implantado un esquema de gestión por procesos?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Los procesos clave definidos, permiten el desarrollo, despliegue y actualización de la política definida?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se han desarrollado procesos que permitan implantar mejoras, mediante la creatividad, la innovación y las actividades de aprendizaje?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se desarrolla un proceso mediante el cual se mide la efectividad de la organización, se revisan y mejoran los resultados clave?

1c

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

1d

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

1e

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

2a

<ul style="list-style-type: none"> • ¿La organización está recopilando, analizando y utilizando la siguiente información para la definición de los planes y estrategias: clientes, proveedores, partners, empleados, alianzas externas, benchmarking, etc.?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se analizan las necesidades y expectativas de los distintos grupos de interés en la organización?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Están establecidos los flujos de información interna relevantes para la preparación de los planes y la estrategia?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Existe algún mecanismo para revisar la idoneidad y efectividad de esta información?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Hay responsables de la recogida, análisis y evaluación de la información?

2b

<ul style="list-style-type: none"> • ¿Está la organización recopilando, analizando y utilizando la siguiente información para la definición de los planes y estrategias: materiales sociales, legales y del medio ambiente, indicadores de funcionamiento interno y puntos fuertes y débiles, indicadores económicos y demográficos, resultados de las actividades de aprendizaje, resultados y prácticas de organización externas consideradas como las mejores, resultados de los indicadores internos de rendimiento?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Existen criterios para la recogida de dicha información?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se revisa esta información y se evalúa su idoneidad para así introducir otras fuentes distintas?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Hay responsables de la recogida, análisis y evaluación de la información?

2c

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

2d

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

3a

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

3b

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

3c

<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se facilita la participación de los empleados en los equipos de mejora?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Están claramente definidas las características del programa de equipos (voluntariedad, horario, facilitador, formación, etc....)?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Existe un programa de sugerencias de mejora?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se fomenta la participación individual y de los equipos en las actividades de mejora?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se proporciona formación en técnicas de trabajo en equipo para fomentar su implicación en las actividades de mejora?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿La dirección se preocupa por estimular la creatividad e innovación de los empleados, proporcionándoles el suficiente respaldo y soporte para llevarlas a cabo?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se fomenta la participación mediante conferencias, actos, publicación de folletos, posters, carteles, etc.?

<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se practica dentro de la organización la delegación de responsabilidades?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se fomenta y estimula al personal para que tome iniciativas proporcionando la suficiente autonomía?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se evalúa de alguna forma el grado de implicación de las personas y se establecen acciones de mejora?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se anima a las personas para que trabajen en equipo? ¿Se estimula ese trabajo?

3d

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

3e

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

4a

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

4b

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

4c

<ul style="list-style-type: none"> • ¿Existe un programa de gestión de activos?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Hay una estrategia definida para hacer mejor uso de los edificios, equipos y otros recursos (alquiler, contratación, etc.)?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se dispone de un plan de mantenimiento preventivo y de utilización adecuada de los recursos tales como edificios, materiales y equipos?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se gestiona la seguridad de los activos?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Existen planes de contingencia para los recursos críticos?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Están los activos de la organización convenientemente asegurados contra robo, incendio, etc.?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se protegen los activos mediante vigilancia, sistemas antirrobo, protección contra incendios, etc.?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se tiene en cuenta el impacto negativo de los activos de la organización en la sociedad?

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

4d

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

4e

<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se ha establecido un Plan de Sistemas de Información en apoyo de la estrategia de la organización?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Hay mecanismo para recoger, estructurar y gestionar el conocimiento en apoyo de la estrategia?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Existe un sistema para organizar los flujos de información, tanto internos como externos, de forma que se asegure que todos los empleados disponen de acceso a la información y al conocimiento adecuado para realizar su trabajo?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿La información relevante sobre servicios y procesos (funcionamiento de procesos, empleados, proveedores, clientes, etc.) está accesible a los empleados que la necesiten?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Existen sistemas para garantizar la seguridad de la información?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se emplean mecanismos para garantizar la validez e integridad de los datos contenidos en los sistemas?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se aplican los avances en tecnologías de la información?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se han adoptado medidas para la protección y explotación de la propiedad intelectual, el conocimiento y las innovaciones (patentes y marcas)?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿La información disponible se utiliza para mejorar y optimizar los sistemas de gestión, de forma creativa e innovadora?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se evalúa y mejora de alguna manera la efectividad de la de gestión de la información y del conocimiento?

5a

<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se han diseñado los procesos de la organización, y en especial los claves que contribuyen a la consecución de estrategia y planificación?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se emplean los mapas de procesos o técnicas similares para analizar y representar el esquema de procesos de la organización?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se establecen propietarios y equipos de mejora para cada proceso?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Hay alguna persona o grupo responsable de identificar los procesos clave?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se han identificado los grupos de interés que se ven afectados por los procesos clave?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Existen objetivos claros para cada una de las mediciones de rendimiento de los procesos?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se aplican sistemas normalizados de gestión de la calidad tales como sistemas de calidad (ISO 9000), sistemas de gestión medioambiental o sistemas de gestión de riesgos laborales?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se mide, revisa y mejora la efectividad del sistema de gestión de procesos?

5b

<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se identifican y establecen prioridades para las oportunidades de mejora de procesos tanto continua como drástica?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se establecen objetivos de mejora para las mediciones de los procesos?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se consideran los resultados pasados a la hora de establecer los objetivos de futuro?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se recoge información procedente de empleados, proveedores y otras organizaciones externas y se emplea para establecer dichos objetivos?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Los resultados de las mediciones de los procesos, son revisados por la dirección de la organización?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se toman medidas cuando los resultados están por debajo de los objetivos previstos?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se emplean a los equipos de mejora para mejorar los procesos?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se concede autonomía a los empleados para que mejoren los procesos?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se emplean técnicas tales como la reingeniería de procesos o la mejora continua de procesos?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se imparte formación en herramientas estadísticas, diseño de experimentos, técnicas de trabajo en equipo, creatividad, resolución de problemas, etc., dirigida a estimular el talento creativo e innovador?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se emplea información y comparaciones con organizaciones externas para estimular los cambios?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Existe un procedimiento definido para implantar cambios en los procesos?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se emplean las experiencias piloto?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se cuenta con los empleados afectados al diseñar los cambios?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se imparte formación a los empleados afectados antes de la implantación de cambios en la organización?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se realiza un seguimiento de los resultados del proceso modificado para asegurar el logro de los objetivos previstos?

5c

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

5d

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

5e

<ul style="list-style-type: none"> • ¿Existe un programa formal de gestión de relaciones con los clientes?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Existe un responsable definido para la mejora de la satisfacción de los clientes?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Mantiene la organización contactos frecuentes con los clientes para debatir sus necesidades, expectativas y preocupaciones?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se realizan encuestas de satisfacción a los clientes?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se preocupa la organización por llevar a cabo el seguimiento de la prestación de servicios, así como el servicio de atención al cliente, para determinar los niveles de satisfacción? ¿Se realiza de forma innovadora y creativa?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se implica la organización activamente con los clientes para atender sus quejas y reclamaciones?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Existen mecanismos para medir la efectividad de la atención y servicio al cliente?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se realizan actividades para aumentar los niveles de satisfacción de clientes?

6a

<ul style="list-style-type: none"> • ¿Identifica y revisa de forma sistemática cuáles son aquellos aspectos más valorados por sus clientes y que inciden directamente en su nivel de satisfacción?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Obtiene información directa y periódica relativa a la percepción que tienen los clientes respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción?
<ul style="list-style-type: none"> • Los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tienen los clientes respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción, ¿cumplen los objetivos marcados para cada período y frecuentemente los superan?
<ul style="list-style-type: none"> • La tendencia de los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tienen los clientes respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción, ¿muestra una evolución positiva?

<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se recogen y comparan, de forma periódica y sistemática, los datos más relevantes correspondientes a los niveles de percepción de la satisfacción de los clientes de su competencia/sector?
<ul style="list-style-type: none"> • La tendencia de los resultados de los indicadores relativos al nivel de satisfacción de los clientes, ¿muestran una correlación y son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas?
<ul style="list-style-type: none"> • Los resultados de los indicadores relativos al nivel de satisfacción de los clientes, ¿abarcan los aspectos y áreas relevantes y están adecuadamente segmentados?

6b

<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se han identificado los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de sus clientes?
<ul style="list-style-type: none"> • Los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de sus clientes, ¿cumplen los objetivos de calidad marcados para cada período y frecuentemente los superan?
<ul style="list-style-type: none"> • La tendencia de los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de sus clientes, ¿muestra una evolución positiva?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se recogen y comparan, de forma periódica y sistemática, los datos más relevantes correspondientes a los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de sus clientes de su competencia/sector?
<ul style="list-style-type: none"> • La tendencia de los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de sus clientes, ¿muestran una correlación y son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas?
<ul style="list-style-type: none"> • Los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de sus clientes, ¿abarcan los aspectos y áreas relevantes y están adecuadamente segmentados?

7a

<ul style="list-style-type: none"> • ¿Identifica y revisa de forma sistemática cuáles son aquellos aspectos más valorados por su personal y que inciden directamente en su nivel de satisfacción?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Obtiene información directa y periódica relativa a la percepción que tiene su personal respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción?
<ul style="list-style-type: none"> • Los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tiene su personal respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción, ¿cumplen los objetivos marcados para cada período y frecuentemente los superan?
<ul style="list-style-type: none"> • La tendencia de los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tiene su personal respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción, ¿muestra una evolución positiva?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se recogen y comparan, de forma periódica y sistemática, los datos más relevantes correspondientes a los niveles de percepción de la satisfacción de su personal con los de su competencia/sector?
<ul style="list-style-type: none"> • La tendencia de los resultados de los indicadores relativos al nivel de satisfacción de su personal, ¿muestran una correlación y son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas?
<ul style="list-style-type: none"> • Los resultados de los indicadores relativos al nivel de satisfacción de su personal, ¿abarcan los aspectos y áreas relevantes y están adecuadamente segmentados?

7b

<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se han identificado los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de su personal?
<ul style="list-style-type: none"> • Los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de su personal, ¿cumplen los objetivos de calidad marcados para cada período y frecuentemente los superan?
<ul style="list-style-type: none"> • La tendencia de los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de su personal, ¿muestra una evolución positiva?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se recogen y comparan, de forma periódica y sistemática, los datos más relevantes correspondientes a los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de su personal y el personal de su competencia/sector?
<ul style="list-style-type: none"> • La tendencia de los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de su personal, ¿muestran una correlación y son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas?
<ul style="list-style-type: none"> • Los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de su personal, ¿abarcan los aspectos y áreas relevantes y están adecuadamente segmentados?

8a

<ul style="list-style-type: none"> • ¿Identifica y revisa de forma sistemática cuáles son aquellos aspectos más valorados por la sociedad en general y que inciden directamente en su nivel de satisfacción?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Obtiene información directa y periódica relativa a la percepción que tiene la sociedad en general respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción?
<ul style="list-style-type: none"> • Los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tiene la sociedad en general respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción, ¿cumplen los objetivos marcados para cada período y frecuentemente los superan?
<ul style="list-style-type: none"> • La tendencia de los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tiene la sociedad en general respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción, ¿muestra una evolución positiva?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se recogen y comparan, de forma periódica y sistemática, los datos más relevantes correspondientes a los niveles de percepción de la satisfacción de la sociedad en general con los resultados de su competencia/sector?
<ul style="list-style-type: none"> • La tendencia de los resultados de los indicadores relativos al nivel de satisfacción de la sociedad en general, ¿muestran una correlación y son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas?
<ul style="list-style-type: none"> • Los resultados de los indicadores relativos al nivel de satisfacción de la sociedad en general, ¿abarcan los aspectos y áreas relevantes y están adecuadamente segmentados?

8b

<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se han identificado los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de la sociedad en general?
<ul style="list-style-type: none"> • Los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de la sociedad en general, ¿cumplen los objetivos de calidad marcados para cada período y frecuentemente los superan?
<ul style="list-style-type: none"> • La tendencia de los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de la sociedad en general, ¿muestra una evolución positiva?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se recogen y comparan, de forma periódica y sistemática, los datos más relevantes correspondientes a los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de la sociedad en general y los resultados de su competencia/sector?
<ul style="list-style-type: none"> • La tendencia de los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de la sociedad en general, ¿muestran una correlación y son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas?
<ul style="list-style-type: none"> • Los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de la sociedad en general, ¿abarcan los aspectos y áreas relevantes y están adecuadamente segmentados?

9a

<ul style="list-style-type: none"> • ¿Mide la Organización de forma periódica y sistemática sus resultados económico-financieros y no económicos?
<ul style="list-style-type: none"> • Los resultados relativos a los indicadores clave (económicos y no económicos), ¿abarcan los aspectos y áreas relevantes y están adecuadamente segmentados?
<ul style="list-style-type: none"> • La tendencia de los resultados clave (económicos y no económicos) de la organización, ¿muestra una evolución positiva?
<ul style="list-style-type: none"> • Los resultados de los indicadores clave (económicos y no económicos) de la organización, ¿cumplen los objetivos marcados para cada período y frecuentemente los superan?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se recogen y comparan, de forma periódica y sistemática, los datos correspondientes a los resultados de los indicadores económicos y no económicos de su competencia/sector?
<ul style="list-style-type: none"> • Los resultados clave de la organización, ¿muestran una correlación y son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas?

9b

<ul style="list-style-type: none"> ¿Mide la Organización de forma periódica y sistemática sus indicadores de los resultados clave (económico-financieros y no económicos)?
<ul style="list-style-type: none"> Los resultados relativos a los indicadores de los resultados clave (económico-financieros y no económicos), ¿abarcan los aspectos y áreas relevantes y están adecuadamente segmentados?
<ul style="list-style-type: none"> La tendencia de los indicadores de los resultados clave (económico-financieros y no económicos) de la organización, ¿muestra una evolución positiva?
<ul style="list-style-type: none"> Los resultados de los indicadores de los resultados clave (económico-financieros y no económicos) de la organización, ¿cumplen los objetivos marcados para cada período y frecuentemente los superan?
<ul style="list-style-type: none"> ¿Se recogen y comparan, de forma periódica y sistemática, los datos correspondientes a los indicadores de los resultados clave (económico-financieros y no económicos) de su competencia/sector?
<ul style="list-style-type: none"> Los resultados indicadores de los resultados clave (económico-financieros y no económicos), ¿muestran una correlación y son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas?

ANEXO 2. Gráficos

