

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

IMPLANTACIÓN DEL MODELO EFQM DE EXCELENCIA EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS

**AUTORA: MONTANER CLIMENT, SARA
TUTOR: JABALOYES VIVAS, JOSE MANUEL**

Curso Académico: 2014/2015

Índice

Memoria

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 La calidad	1
1.2 La gestión de la calidad total	4
1.2.1 Implantación de la Gestión de la Calidad Total	7
1.2.2 Auditoría, las razones y sus fines	7
1.2.3 Los tres enfoques de la gestión de la calidad	8
2. OBJETIVOS DEL TRABAJO FINAL DE GRADO	9
2.1 Objetivos	9
2.2 Competencias	9
3. ANTECEDENTES	10
3.1 El Modelo EFQM	10
3.1.1 Elementos del EFQM	12
3.1.2 Los pasos para la implantación de un Modelo	21
3.1.3 La autoevaluación	22
3.1.3 Las ventajas de adoptar un modelo EFQM	25
3.2 Mejora continua	26
3.2.1 Concepto general de mejora continua	26
3.2.2 Actuaciones clave para la programación de la mejora continúa	27
3.2.2.1 Identificación de fuentes de información de la organización	27
3.2.2.2 Identificación y selección de oportunidades de mejora	27
3.2.2.3 Selección de equipo de mejora	29
3.2.2.4 Asignación de misión a los equipos de mejora	30
3.2.3 Actuaciones clave para la resolución de problemas de calidad	30
3.2.3.1 Definir el problema y poner en marcha acciones contenedoras	31
3.2.3.2 Identificar y priorizar las causas raíz del problema	31
3.2.3.3 Definir la solución del problema	32
3.2.3.4 Implantar la solución y confirmar resultados	33
4. DESARROLLO DEL TRABAJO FINAL DE GRADO	35
4.1 Etapa previa	39
4.2 Evaluación del centro	39
4.2.1 Realización de los cuestionarios	39
4.2.2 Análisis de los cuestionarios y presentación de los resultados	40
4.2.2.1 Resultados obtenidos	41
4.2.2.1.1 Resultados de la media por criterios y subcriterios del modelo EFQM	41
4.2.2.1.2 Resultados de nivel de desconocimiento por criterios y subcriterios del modelo EFQM	47
4.2.2.2 Resultados de nivel de desconocimiento por criterios y subcriterios del modelo EFQM	47
4.3 Elaboración del Plan de Mejora	51
4.3.1 Identificación de Puntos Fuertes y Áreas de Mejora	51
4.3.1.1 Identificación de puntos fuertes y áreas de mejora en función del nivel de desconocimiento	51
4.3.1.1.1 Identificación de áreas de mejora en función del nivel de conocimiento en el Criterio1	52

4.3.1.1.2	Identificación de áreas de mejora en función del nivel de conocimiento en el Criterio 2	52
4.3.1.1.3	Identificación de áreas de mejora en función del nivel de conocimiento en el Criterio 4	53
4.3.1.2	Identificación de puntos fuertes y áreas de mejora por comparativa interna	54
4.3.1.2.1	Identificación de áreas de mejora en función de las medias obtenidas en el Criterio 4: Alianzas y Recursos	55
4.3.1.2.2	Identificación de áreas de mejora en función de las medias obtenidas en el Criterio 6: Resultados en los Clientes	56
4.1.1.2.3	Identificación de áreas de mejora en función de las medias obtenidas en el Criterio 7: Resultados en las Personas	57
4.1.1.2.4	Identificación de áreas de mejora en función de las medias obtenidas en el Criterio 8: Resultados en la Sociedad	58
4.1.1.2.5	Identificación de los puntos fuertes en función de las medias obtenidas en el Criterio 2: Política y Estrategia	58
4.1.1.2.6	Identificación de los puntos fuertes en función de las medias obtenidas en el Criterio 5: Procesos	59
4.4	Definición del programa de mejora	70
5.	PRESUPUESTO	71
6.	RESULTADOS Y CONCLUSIONES	72
7.	BIBLIOGRAFÍA	75

Figuras

- Fig. 1.** Niveles fundamentales de la definición de calidad.
- Fig. 2.** Proceso GCT.
- Fig. 3.** Definición del Ciclo PDCA.
- Fig. 4.** Enfoques de la GCT.
- Fig. 5.** Sellos de Excelencia Europea.
- Fig. 6.** Sellos de Excelencia Europea.
- Fig. 7.** Sellos de Excelencia Europea.
- Fig. 8.** Sellos de Excelencia Europea.
- Fig. 9.** Criterios del modelo EFQM.
- Fig. 10.** Conceptos fundamentales de la Excelencia
- Fig. 11.** Estructura completa de los elementos del modelo EFQM
- Fig. 12.** REDER
- Fig. 13.** La lógica REDER en la evaluación en el modelo EFQM.
- Fig. 14.** Proceso de autoevaluación
- Fig. 15.** Comparativa entre métodos para realizar la autoevaluación.
- Fig. 16.** Actividades para identificar, priorizar, organizar y solucionar las oportunidades de mejora.
- Fig. 17.** Tabla para la selección de oportunidades de mejora
- Fig. 18.** Tabla de comprobación de las características de los problemas.
- Fig. 19.** Áreas relacionadas con el problema.
- Fig. 20.** Proceso de solución de problemas
- Fig. 21.** Ciclo PDCA
- Fig. 22.** Representación de la puntuación alcanzada según la EFQM

Tablas

- TABLA 1.** Planificación del proyecto.
- TABLA 2.** Media por criterios.
- TABLA 3.** Media criterio 1 y sus subcriterios.

- TABLA 4.** Media criterio 2 y sus subcriterios.
- TABLA 5.** Media criterio 3 y sus subcriterios.
- TABLA 6.** Media criterio 4 y sus subcriterios.
- TABLA 7.** Media criterio 5 y sus subcriterios.
- TABLA 8.** Media criterio 6 y sus subcriterios.
- TABLA 9.** Media criterio 7 y sus subcriterios.
- TABLA 10.** Media criterio 8 y sus subcriterios.
- TABLA 11.** Media criterio 9 y sus subcriterios.
- TABLA 12.** Puntuación según EFQM.
- TABLA 13.** % medios de Desconocimiento por Criterios.
- TABLA 14.** % Medio de desconocimiento criterio 1 y sus subcriterios.
- TABLA 15.** % Medio de desconocimiento criterio 2 y sus subcriterios.
- TABLA 16.** % Medio de desconocimiento criterio 3 y sus subcriterios.
- TABLA 17.** % Medio de desconocimiento criterio 4 y sus subcriterios.
- TABLA 18.** % Medio de desconocimiento criterio 5 y sus subcriterios.
- TABLA 19.** % Medio de desconocimiento criterio 6 y sus subcriterios.
- TABLA 20.** % Medio de desconocimiento criterio 7 y sus subcriterios.
- TABLA 21.** % Medio de desconocimiento criterio 8 y sus subcriterios.
- TABLA 22.** % Medio de desconocimiento criterio 9 y sus subcriterios.
- TABLA 23.** Resultados obtenidos por nivel de desconocimiento.
- TABLA 24.** Nivel de desconocimiento Criterio 1.
- TABLA 25.** Nivel de desconocimiento Criterio 2.
- TABLA 26.** Nivel de desconocimiento Criterio 4.
- TABLA 27.** Resultados obtenidos por comparativa interna.
- TABLA 28.** Comparativa interna Criterio 4.
- TABLA 29.** Comparativa interna Criterio 6.
- TABLA 30.** Comparativa interna Criterio 7.
- TABLA 31.** Comparativa interna Criterio 8.
- TABLA 32.** Comparativa interna Criterio 2.
- TABLA 33.** Comparativa interna Criterio 5.
- TABLA 34.** Áreas de mejora de la organización.
- TABLA 35.** Plan de mejora 2015
- TABLA 36.** Presupuesto.

1. Introducción

1.1 La calidad

El uso del término calidad no es tan intuitivo como suele parecer, de hecho calidad se usa en muchas ocasiones y en cada una de ellas tiene un significado diferente. Esto conduce que el empleo del uso del término calidad este cargado de ambigüedad.

Los distintos significados que se le atribuyen al término calidad pueden clasificarse en un grupo de cinco definiciones según el autor David A. Garvin.

Definiciones trascendentales, que definen la calidad como algo innato, es decir, una calidad absoluta y universalmente reconocida. Se consideran trabajos de calidad aquellos que están por encima de las modas, cuya imagen de calidad perdura en el tiempo.

Definiciones basadas en el producto, consideran la calidad una característica medible, en esta definición se le llama diferencia de calidad a la cantidad de cualidad que posea el producto en cuestión, ya que según la cantidad que posea del atributo deseado podremos ordenar los productos de menor a mayor calidad.

Definiciones basadas en el usuario, defienden que la calidad debe ser definida desde la óptica del usuario, asumiendo que los compradores tienen gustos diferentes y además los productos que más satisfacen las necesidades de los clientes son los de mayor calidad, esto hace de la calidad una característica subjetiva.

Definiciones basadas en la producción, identifican la calidad con el cumplimiento de las especificaciones. Para evaluar la calidad se establecerán unas desviaciones y los productos que estén fuera de este rango se consideran de mala calidad.

El problema de esta definición es que se centra el proceso interno del producto dejando de lado las necesidades de los clientes.

Y por último las **definiciones basadas en el valor**, definen calidad en términos de costes y precios, es decir, un producto de calidad será aquel que satisface determinadas necesidades de los clientes a un precio razonable. Esta concepción es cada vez más importante pero es difícil de aplicar en la práctica.

El concepto de calidad ha ido evolucionando a lo largo de todos estos años, por lo que es interesante conocer las distintas etapas por las que ha ido pasando, así como los distintos puntos de vista de los dirigentes de las empresas.

En la evolución del concepto de calidad se pueden identificar seis claras etapas:

- **Etapas artesanal**, donde calidad suponía hacer un producto bien sin importar el coste que esto acarrearía. Los objetivos perseguidos era la satisfacción del propio artesano y la del cliente sin importar el tiempo que esto llevara
- **Etapas de industrialización**, el objetivo era satisfacer la demanda de los bienes y aumentar los beneficios, es decir hacer muchas cosas y muy deprisa sin importar la calidad.
- **Etapas de control final**, es esta etapa no importaba la calidad del producto sino que el cliente obtuviera un producto que cumpliera con todas sus especificaciones,

ya ahora no se conformaba con cualquier cosa y exigían unas características específicas, lo que origina el nacimiento del Control de la Calidad. La tarea principal de la calidad pasa a ser la de garantizar un producto óptimo y que cumple con los requisitos acordados en el pedido.

- **Etapa de Control en el Proceso**, los productos defectuosos que se encontraban durante la inspección final se producían en el proceso de fabricación, en las materias primas etc. Por lo que se crean nuevos puntos de inspección para así detectar cuanto antes los defectos, pero estas inspecciones no mejoraban nada y el producto seguía llevando un costo añadido debido a los defectos. Debido a esto el cliente ya no quiere que le enviemos solo los productos buenos, ahora exige que los productos que se fabriquen sean buenos y se entreguen en el plazo acordado ya que de no ser así estarían los clientes pagando los productos defectuosos. Las medidas llevadas a cabo son la de añadir un control de procesos que aparte de identificar donde se producen los defectos también nos ayuda a tomar acciones correctivas y así evitamos la aparición de defectuosos.
- **Etapa de Control en Diseño**, a pesar de todo lo realizado anteriormente seguían pareciendo defectos en los productos una vez estaban en manos del cliente. El problema estaba en el diseño del producto, la solución era realizar un producto que se ajustara a los medios disponibles y que ofreciera la garantía del "no fallo". La calidad empieza a programarse desde el propio proyecto para que este garantice una vida útil del producto. A partir de este momento la calidad no solo es parte del producto sino que también empieza a formar parte de las personas.

Los distintos puntos de vista de calidad de los dirigentes de las empresas son:

- **Mejora continua**, en la actualidad para ser competitivos hay que buscar la excelencia y esto solo se consigue a través de la mejora continua de los productos y/o servicios. Hay que implantar un Sistema de Gestión para así conseguir lo que el cliente busca y dar con la Calidad Total. La evolución de este concepto hasta la Calidad Total ha sido posible gracias a las ideas de unos señores conocidos como "los Gurús de la Calidad", Crosby, Stewart, Isikawa, Taguchi etc.
- **Calidad según Crosby.** *"El primer supuesto erróneo es que calidad significa bueno, lujoso, brillo o peso. La palabra "calidad" es usada para darle el significado relativo a frases como "buena calidad", "mala calidad" y ahora a "calidad de vida". Calidad de vida es un cliché porque cada receptor asume que el orador dice exactamente lo que "el receptor", quiere decir. Esa es precisamente la razón por la que definimos calidad como "Conformidad con requerimientos", si así es como lo vamos a manejar...."*

Esto es lo mismo en negocios. Los requerimientos tienen que estar claramente establecidos para que no haya malentendidos. Las mediciones deben ser tomadas continuamente para determinar conformidad con esos requerimientos. La no conformidad detectada es una ausencia de calidad. Los problemas de calidad se convierten en problemas de no conformidad y la calidad se convierte en definición."

Los puntos esenciales de esta definición son:

1. Es necesario definir calidad; de otra forma, no podemos conocer suficiente acerca de qué se está haciendo para manejarlo.
2. Se deben conocer cuáles son los requerimientos que deben establecerse como características medibles de los productos.

3. Una vez establecidos los requerimientos podemos medir las características del producto para ver si es de alta calidad.

- **Calidad según Isikawa.** *“Trabajar en calidad, consiste en diseñar, producir y servir un producto o servicio que sea útil, lo más económico posible y siempre satisfactorio para el usuario”*

Los puntos esenciales para Isikawa son:

1. La calidad es equivalente a la satisfacción del cliente.
2. La calidad debe estar definida comprensiblemente.
3. La definición de calidad es cambiante por que las expectativas de los clientes están en continuo cambio.
4. El precio de un producto es una parte importante de la calidad, por tanto no se puede definir calidad sin haber considerado antes el precio.

- **Calidad según Taguchi.** *“La calidad es la pérdida que un producto causa a la sociedad después de haber sido entregado...algunas otras pérdidas son causadas por su función intrínseca.”*

Los puntos esenciales de esta definición son:

1. La Calidad es la pérdida de la sociedad.
2. La pérdida causada por las funciones intrínsecas de los productos no cuentan para calcular la pérdida de la sociedad.

- **Calidad según la norma ISO 9000.** Es el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos, siendo estos requisitos las necesidades o expectativas establecidas y las implícitas u obligatorias.

Las necesidades establecidas son aquellas características que nuestro cliente nos definirá con seguridad, mientras que las necesidades implícitas, son también un conjunto de características que definirán si nuestro producto también va a satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

En conclusión, nuestro cliente no puede proporcionarnos una lista completa y exacta de las características que nuestro producto debe reunir, pero nosotros debemos ser capaces de “descubrir” todas aquellas características que nuestro cliente quiere y que van a satisfacer sus necesidades, influyendo así en la calidad que va a percibir de nuestro producto.

La calidad está compuesta por tres niveles, sistema, proceso y producto. Estos niveles son los niveles básicos que se distinguen a la hora de gestionar la calidad en una empresa.

Según la UNE-ISO 9000

- *“Sistema es un conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan.”*
- *“Proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.”*
- *“Producto es el resultado de un proceso.”*

En el sistema, proceso y producto los requisitos de calidad se marcan para cada uno de los tres niveles. De hecho, de la propia definición de calidad se desglosa la existencia de estos tres niveles fundamentales y se habla de los requisitos a ellos exigidos, y que deben cumplir a través de las características inherentes.



Fig. 1. Niveles fundamentales de la definición de calidad.

1.2 La gestión de la calidad total

“La gestión de la calidad es una filosofía de gestión empresarial que considera inseparables las necesidades del cliente y las metas de la empresa, asegura eficacia máxima dentro de la empresa y afianza el liderazgo comercial mediante la puesta en funcionamiento de procesos y de sistemas que favorecen la excelencia, al tiempo que impiden los errores y aseguran que todas las metas de la firma se logren sin despilfarrar esfuerzos.”

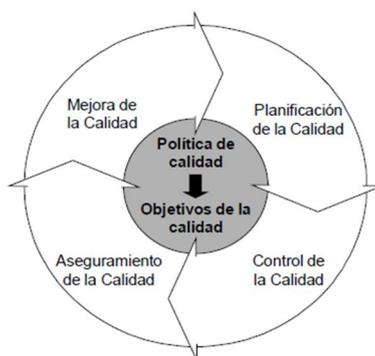


Fig. 2. Proceso GCT

La gestión de la calidad requiere de una actitud proactiva de autoanálisis y proposición de objetivos permanente, es decir, las acciones no se deben tomar cuando se detecte un error, es suficiente para emprender acciones que los resultados no sean los esperados. Además la gestión de la calidad debe estar implementada en todas las áreas de la organización sobre todo en la de los directivos, ya que es en esta área donde se debe liderar la gestión de la calidad.

Cabe destacar que la gestión de la calidad total ha tenido un desarrollo diferenciado respecto a su orientación. Principalmente se le otorgó una gran importancia y por este motivo se desarrolló una serie de herramientas para lograr productos de alta calidad, olvidando la importancia de los procesos y sistemas. Más tarde la orientación se encaminó hacia los sistemas y surgieron un conjunto de estándares y normativas. En último lugar, el enfoque se centró en los procesos y hasta día de hoy este es la principal área de investigación en calidad.

La gesti3n de la calidad constituye unas de las piezas de un modelo global de gesti3n, no es ninguna actividad o funci3n disociada de las desarrolladas ordinariamente en la organizaci3n. Su objetivo final no es otro que el trabajo bien hecho, es decir, obtener el m3ximo valor a3nadir de los procesos en los que se invierte. Por esta raz3n, no son necesarias estructuras ejecutivas para dirigir la calidad.

El establecimiento de la pol3tica corporativa de calidad no puede ser delegada por los directivos de cada escal3n jer3rquico, por lo que puede resultar conveniente crear una estructura que les ayude a organizar las actividades propias de la gesti3n de la calidad total. Est3s estructuras de apoyo deben ser sencillas, no ser ejecutivas e inspirarse en los principios de la gesti3n de procesos.

La gesti3n de la calidad en la actualidad no ser3a lo que es sin las aportaciones que hicieron los gur3s de la calidad a esta.

Edward Deming (1900-1993) desarrollo unos principios que fueron pilares para la gesti3n de la calidad, de entre estas numerosas aportaciones cabe destacar dos:

- Los catorce puntos de Deming: estos puntos para la gesti3n de la calidad pretenden mostrar la importancia de las personas y de la direcci3n en la competitividad de las empresas.

1. Crear constancia en el prop3sito de mejorar el producto y el servicio
2. Adaptar la empresa a la nueva econom3a en que vivimos
3. Evitar la inspecci3n masiva de productos
4. Comprar por calidad, no por precio, y estrechar lazos con los proveedores
5. Mejorar continuamente en todos los 3mbitos de la empresa
6. Formar y entrenar a los trabajadores para mejorar el desempe3o del trabajo
7. Adaptar e implantar el liderazgo
8. Eliminar el miedo, para que las personas trabajen seguras y en lo mejor de s3 mismas
9. Romper las barreras entre departamentos
10. Eliminar esl3ganes y consignas para los operarios, sustituyéndolo por acciones de mejora
11. Eliminar est3ndares de trabajo, incentivos y trabajo a destajo, pues son incompatibles con la mejora continua
12. Eliminar las barreras que privan a la gente de estar orgullosos de su trabajo
13. Estimular a la gente para su mejora personal
14. Poner a trabajar todos para realizar esta transformaci3n, aplicando el mètodo PDCA



- Ciclo PDCA

En la mitad del siglo XX Deming popularizo el ciclo PDCA. Esta herramienta es utilizada para la gesti3n de la calidad y ayuda a la organizaci3n a establecer un trabajo encaminado a la mejora continua.

La mejora continua se consigue realizando una serie de actividades dentro de las tareas del ciclo de Deming.

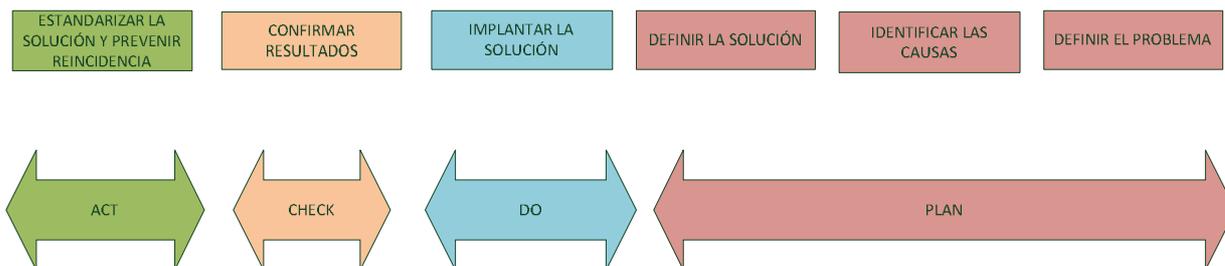


Fig. 3. Definición del Ciclo PDCA

Ishikawa (1915-1989) trabajó durante mucho tiempo en la aplicación de la gestión de la calidad en la dirección y en los niveles intermedios, y vio la necesidad de involucrar a los operarios y, en 1962, desarrolló los "círculos de calidad."

- Un círculo de calidad, es un pequeño grupo compuesto por personas voluntarias, que resuelve los problemas más operativos de la empresa. Todos sus componentes pertenecen a la misma área de trabajo y, habitualmente, es el propio grupo quien determina el problema que hay que resolver.), cuyo fin era obtener mejoras en la organización.

Además Ishikawa intento involucrar y aumentar el compromiso de las personas en la empresa, así pues, intentaba que las personas obtuvieran mejoras dentro de su entorno de trabajo, analizando los problemas y proponiendo mejoras. También quería que el "círculo de calidad" desarrollase la función de comunicación ascendente y descendente, para así poder transmitir sugerencia de mejoras desde los niveles superiores hasta los operarios y viceversa.

Joseph M. Juran (1904-2008) afirmó que "para obtener calidad, es necesario que todos participen desde el principio. Si únicamente se hicieran inspecciones de la calidad, sólo estaríamos impidiendo que salieran productos defectuosos, pero no evitaríamos que se produjeran defectos".

Su aportación a la gestión de la calidad fue la trilogía de Juran basada en los aspectos de la planificación de la calidad, control de la calidad y mejora de la calidad.

Los tres aspectos de la trilogía siguen un proceso de mejora continua. En primer lugar la empresa establece unos objetivos de "coste de no calidad" y define cuáles serán las acciones para alcanzarlos. Después realiza un control exhaustivo de la calidad durante el proceso de fabricación, para más tarde tomar acciones correctoras cuando los objetivos no son los esperados. Y por último y al mismo tiempo se debe aplicar la mejora de la calidad para poder reducir el nivel de coste de las actividades que no aportan calidad al producto.

Armand V. Feigenbaum (1922) fue el creador del concepto de Control Total de la Calidad (CTC), al cual define como "un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en el desarrollo y mantenimiento dela calidad, realizados por los diversos grupos de la organización, de modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos, y que sean compatibles con la plena satisfacción de los clientes."

Feihenbaum promovió que el control total de la calidad se convirtiera en una actividad gerencial bien organizada, especializándose en la calidad de los productos y controlando la calidad. Es a partir de este momento cuando surgen departamentos de Gestión de Calidad

1.2.1 Implantación de la Gestión de la Calidad Total

Según Petra Mateos el proceso de implantación del TQM está compuesto por diez factores:

1. Liderazgo/compromiso de la dirección: la misión principal de los directivos será dirigir el cambio y hacerse ver como ejemplo, de manera que las ideas se extiendan rápidamente por toda la organización.
2. Adopción de la filosofía: integrando la gestión de la calidad total en la misión de la empresa. Se pasas de la teoría a la práctica mediante la implantación de sistemas de auditorías, autoevaluación de la calidad etc.
3. Implicación de los clientes: en clientes nos referimos tanto a los internos como a los externos. En este paso se debe buscar cuales son las necesidades de los clientes, con la finalidad de estrechar lazos y así poder implicar a los clientes en todas las fases de desarrollo de los productos.
4. Implicación de los proveedores: la empresa intenta trabajar de forma cooperativa con los proveedores e intenta que estos se integren en las actividades internas de esta.
Así la organización se asegura que los productos suministrados por los proveedores cumplirán con las especificaciones y requisitos de calidad.
5. Organización abierta y flexible: se creara una cultura de equipo, con comunicaciones abiertas y horizontales, se dará mayor importancia a la autonomía a la hora de tomar decisiones etc.
6. Formación/entrenamiento: hace referencia a la capacidad que tiene para la empresa para propiciar formación a sus empleados. Esta formación se puede obtener a través de cualquier tipo de conocimiento básico de calidad.
7. Delegación del poder: cuanto mayor sea el poder de autonomía de los empleados a la hora de tomar decisiones en el proceso productivo mayor será el compromiso de este con el desarrollo del producto.
8. Benchmarking: este factor indica el grado de implicación que tiene la organización a la hora de observar e investigar en las mejores prácticas competitivas.
9. Mejora de procesos: reducir los ciclos de tiempo y los costes de todas las áreas de la organización es la función de este factor. Para lograr este objetivo se debe analizar los procesos de manera continua.
10. Mentalidad "cero defectos": alude al grado de firmeza con que la empresa se identifica con la eliminación de los defectos y las causas que los han ocasionado. Los esfuerzos de mejora no deben ser actividades esporádicas, sino que deben convertirse en una actitud.

1.2.2 Auditoría, las razones y sus fines

La auditoría gerencial de calidad es un medio para supervisar los procesos y permite al director acercarse a la realidad de su empresa, observar problemas y cuellos de botella. Esta supervisión sirve de complemento para la realizada con indicadores de control.

La auditoría de calidad debe fijar su atención en problemas que produzcan pérdidas graves dejando de lado los poco importantes.

Esta debe ser eficaz, realizarse con regularidad y su plan ha de ser conocido por todos los empleados de la organización.

Fines:

- Verificar el grado de cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- Proporciona al director un medio para conocer el progreso de la empresa y lo que resultaría útil.
- Comprobará si los objetivos son los correctos o resultará conveniente modificarlos.
- Debe hacer fuerte hincapié en la calidad de los productos.
- Verificar la eficacia de las actividades de mejora permanente.
- Educar al director general y a los directivos principales de la empresa, y así familiarizarlos con las herramientas de gestión de calidad total

1.2.3 Los tres enfoques de la gestión de la calidad

La tabla que mostramos a continuación explica la transición desde las formas más tradicionales de la gestión de la calidad hacia la Calidad Total. Es decir, la fase evolutiva desde el aseguramiento hasta la gestión estratégica.

Enfoques de la calidad	Aseguramiento de la calidad	Gestión de la calidad total	Gestión estratégica de la calidad total
Definición	Centrada en el producto	Centrada en el cliente	Centrada en cliente y entorno
Propiedades	Énfasis en el coste y los resultados	Énfasis en los resultados	Énfasis en la organización
Decisiones	Los objetivos a corto plazo	Los objetivos a corto y largo plazo	Los objetivos a corto y largo plazo
Objetivo	Detectar errores	Prevenir errores	Prevenir errores y toma de decisiones
Costos	La calidad incrementa con costos	La calidad reduce costos e incrementa productividad	La calidad reduce costos e incrementa productividad y mejora la imagen
Errores debidos a	Causas especiales resultantes de ineficiencias trabajadores	Causas comunes resultantes de la dirección ineficaz	Causas especiales y comunes de la toma decisiones
Estructura organizacional	De arriba abajo y viceversa	Aproximación horizontal	Aprox. Horizontal y vertical
Toma de decisiones	De arriba abajo	Equipos	Empleados y grupos de interés

Fig. 4. Enfoques de la GCT

2. Objetivos del Trabajo Final de Grado

2.1 Objetivos

La empresa de servicios en la que se ha desarrollado el presente TFG lleva trabajando en la implantación de la Calidad Total desde el año 2006. 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 junio, 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:

- Analizar la situación en la que la empresa se encuentra actualmente en comparación con el modelo de excelencia.
- Detectar cuáles son los puntos fuertes y las áreas de mejora de la organización.
- Realizar un plan de mejora para dar soporte a los aspectos en los que la empresa debe focalizar sus esfuerzos.

2.2. Competencias

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

1. 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)
2. 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 un 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.

3. Antecedentes

3.1 El Modelo EFQM

El modelo europeo de excelencia fue desarrollado por la European Foundation for Quality Management en 1990, como base para la evaluación de las organizaciones candidatas al European Quality Award, concedido anualmente desde 1992. El European Quality Award es un reconocimiento a la excelencia.

Además, proporciona una valiosa retroalimentación a las organizaciones candidatas gracias a un informe detallado que diseña un equipo de expertos independientes.

Partiendo de la experiencia del MBNQA y del Premio Deling, el modelo europeo fue desarrollado en primer lugar (1990) como un modelo básico cimentado en la premisa de que los resultados superiores de la empresa se obtienen implicando a las personas en la mejora de los procesos, y que recibió el nombre de modelo de excelencia empresarial (business excellencemodel). A partir de 1997, este modelo se desarrolló hasta obtener en 1999 un modelo más general, bautizado como modelo de excelencia de la EFQM (EFQM excellence model).

Los cambios más sustanciales hacen referencia a la inclusión de la innovación y el aprendizaje como claves de la ventaja competitiva; un mayor énfasis en los aspectos referidos a los clientes y demás grupos de interés influyentes en la organización, así como en la importancia atribuida al conocimiento dentro de la empresa; un mejor reflejo de los aspectos referentes al enfoque en resultados por medio de la estrategia; y a la ampliación de los contenidos de los distintos criterios y subcriterios que lo componen. En el 2003, el modelo sufrió pequeños retoques en algunos de sus criterios. La EFQM ha elaborado también una adaptación del modelo de excelencia para pymes, que simplifica su estructura y los criterios exigidos.

El modelo EFQM de excelencia puede aplicarse con varias finalidades, entre las cuales podemos encontrar las siguientes:

- Llevar a cabo una autoevaluación.
- Efectuar una autoevaluación por parte de un tercero.
- Llevar a cabo actividades de benchmarking.
- Utilizarlo como base para presentar la candidatura de la organización al Premio Europeo a la Calidad.

La Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM) es una organización sin ánimo de lucro y su misión es ser la fuerza que impulsa en Europa la excelencia sostenida. Asimismo, tiene como visión un mundo en el que las organizaciones europeas sobresalgan por su excelencia.

En la actualidad, la EFQM cuenta con más de 700 miembros, procedentes de prácticamente todos los sectores y países europeos, comprometidos con las calidades totales y dedicadas a la consecución de la excelencia organizacional.

Los objetivos fundamentales de esta fundación son:

- Ayudar a las empresas europeas a mejorar su posición competitiva.
- Acelerar la aceptación de la Calidad como estrategia.
- Estimular y ayudar a las actividades de mejora.
- Promover el intercambio de experiencias de éxito.

El modelo EFQM de excelencia es la base utilizada para conceder los denominados sellos de excelencia. Estos sellos significan un reconocimiento externo del nivel de excelencia de nuestra organización y se encuentran divididos en cuatro categorías:

- Compromiso con la excelencia: otorgado a las organizaciones que consiguen más de 200 puntos.

<p>Más de 200 puntos EFQM</p> 	<p>Compromiso hacia la Excelencia Club Excelencia en Gestión (CEG) Committed to Excellence European Foundation for Quality Management (EFQM)</p>
---	--

Fig. 5. Sellos de Excelencia Europea.

- Excelencia europea 300+: otorgado a las organizaciones que consiguen más de 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>
--	---

Fig. 6. Sellos de Excelencia Europea.

- Excelencia europea 400+: otorgado a las organizaciones que consiguen más de 400 puntos.

<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>
---	---

Fig. 7. Sellos de Excelencia Europea.

- Excelencia europea 500+: otorgado a las organizaciones que consiguen más de 500 puntos.

<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. 8. Sellos de Excelencia Europea.

El modelo EFQM de Excelencia es un modelo de trabajo no-prescriptivo basado en nueve criterios, utilizados para evaluar el progreso de una organización hacia la excelencia. El modelo establece que la Excelencia se puede lograr por distintos enfoques.

El modelo se representa:

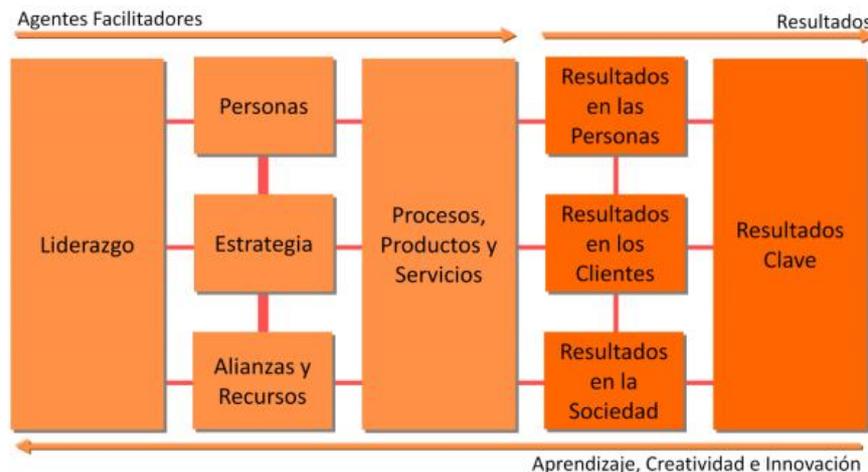


Fig. 9. Criterios del modelo EFQM.

Las flechas marcan la dinámica del Modelo, mostrando que la innovación y el aprendizaje incrementan la labor de los agentes facilitadores dando lugar a una mejora de los resultados. Los nueve criterios presentes se agrupan en dos categorías: Agentes facilitadores y Resultados. Los criterios del primer grupo analizan cómo la organización realiza las actividades clave para la empresa y los criterios del grupo de Resultados vigilan los resultados que se están alcanzando.

El Modelo EFQM sirve para que las organizaciones puedan definir cuál será su visión y cuáles serán sus metas, también pueden utilizarlo para identificar y entender su naturaleza de negocio, permite establecer un modo de lenguaje y modo de pensar en toda la organización. Es una herramienta de diagnóstico que permite detectar puntos de mejora e implantar acciones que ayuden a mejorar a la organización. Y por último es la base para conseguir el Premio EFQM a la Excelencia, es decir que la empresa sea reconocida como una de las mejor gestionadas.

3.1.1 Elementos del EFQM

El modelo EFQM está formado por tres elementos:

1. Conceptos fundamentales

Los conceptos fundamentales constituyen la base del modelo



Fig. 10. Conceptos fundamentales de la Excelencia.

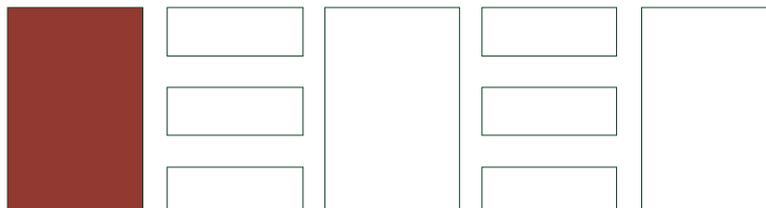
- **Añadir valor para los clientes**
Las organizaciones excelentes añaden constantemente valor para los clientes comprendiendo, anticipando y satisfaciendo necesidades, expectativas y oportunidades. Es decir, este concepto hace referencia a la transformación de las necesidades en propuestas de valor atractivas y sostenibles.
- **Crear un futuro sostenible**
Las organizaciones excelentes producen un impacto positivo en el mundo que les rodea porque incrementan su propio rendimiento al tiempo que mejoran las condiciones económicas, ambientales y sociales de las comunidades con las que tienen contacto.
- **Desarrollar la capacidad de la organización**
Las organizaciones excelentes incrementan sus capacidades gestionando el cambio de manera eficaz dentro y fuera de ellas.
- **Aprovechar la creatividad y la innovación**
Las organizaciones excelentes generan mayor valor y mejores resultados a través de la mejora continua y la innovación sistemática, aprovechando la creatividad de sus grupos de interés. Además utilizan un enfoque estructurado para generar y priorizar ideas creativas.
- **Liderar con visión, inspiración e integridad**
Las organizaciones excelentes tienen líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelo de referencia de sus valores y principios éticos. Lideran con transparencia, integridad y con capacidad de respuesta por las actuaciones de los líderes.
- **Gestionar con agilidad**
Las organizaciones excelentes se reconocen de manera generalizada por su habilidad para identificar y responder de forma eficaz y eficiente a oportunidades y amenazas.
- **Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas**
Las organizaciones excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura de delegación y asunción de responsabilidades que permite alcanzar tanto los objetivos personales como los de la organización.

- Mantener en el tiempo resultados sobresalientes

Las organizaciones excelentes alcanzan resultados sobresalientes que se mantienen en el tiempo y satisfacen las necesidades a corto y largo plazo de todos sus grupos de interés, en el contexto de

2. Criterios y subcriterios

2.1 Liderazgo



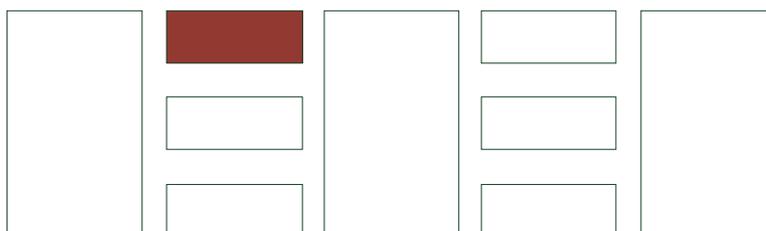
Los líderes excelentes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores y sistemas necesarios para que la organización logre un éxito sostenido y hacen realidad todo esto mediante sus acciones y comportamientos. En periodos de cambio son coherentes con el propósito de la organización y, cuando resulta necesario, son capaces de reorientar la dirección de su organización y arrastrar tras ellos al resto de las personas

Este criterio indica cómo el comportamiento y las actuaciones del equipo de dirección y de todos los demás líderes de la organización estimulan, apoyan y fomentan una cultura de excelencia. Los líderes deben utilizar su carisma para conseguir guiar al resto de los empleados hacia el objetivo perseguido.

Este criterio se subdivide en los subcriterios siguientes:

- Subcriterio1a. Los líderes deben desarrollar la misión, visión, valores y principios éticos y actuar como modelo de referencia de una cultura de excelencia.
- Subcriterio1b. Los líderes deben implicarse personalmente para garantizar el desarrollo, la implantación y la mejora continua del sistema de gestión de la organización.
- Subcriterio1c. Los líderes deben interactuar con clientes, socios y representantes de la sociedad.
- Subcriterio1d. Los líderes deben reforzar una cultura de excelencia entre las personas de la organización.
- Subcriterio1e. Los líderes deben definir e impulsar el cambio de la organización.

2.2 Política y Estrategia



Las organizaciones excelentes implantan su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés y en la que se tiene en cuenta el mercado y sector donde

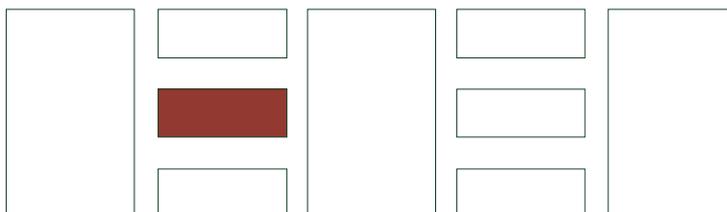
operan. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.

Con este criterio, se intenta analizar cómo se refleja el concepto de excelencia en la política y estrategia de la empresa, cómo esta incorpora los principios de la calidad total a la formulación, implantación, revisión y mejora de su política y estrategia y cómo los convierte en planes y acciones.

Este criterio se subdivide en los subcriterios siguientes:

- Subcriterio2a. Basar la política y la estrategia en las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés.
- Subcriterio2b. Basar la política y la estrategia en la información de los indicadores de rendimiento, la investigación, el aprendizaje y las actividades externas.
- Subcriterio2c. Desarrollar la política y la estrategia continuamente, revisarla y actualizarla.
- Subcriterio2d. Comunicar y desplegar la política y la estrategia mediante un esquema de procesos clave.

2.3 Personas



Las organizaciones excelentes gestionan, desarrollan y hacen que aflore todo el potencial de las personas que las integran, tanto en un ámbito individual como de equipos o de la organización en su conjunto. Fomentan la justicia e igualdad e implican y facultan a las personas. Se preocupan, comunican, recompensan y dan reconocimiento a las personas para, de este modo, motivarlas e incrementar su compromiso con la organización, logrando de este modo que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.

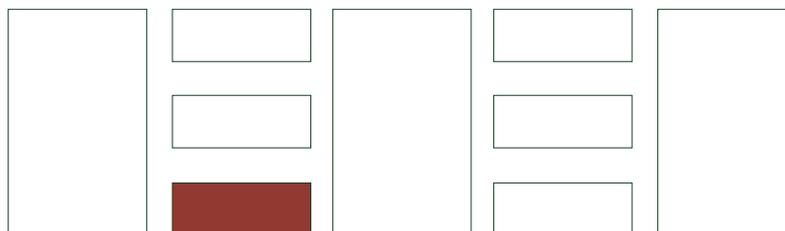
Este criterio estudia cómo libera la organización todo el potencial de su personal empleado, con el objetivo de mejorar el negocio de manera continuada. Se incluyen aquí la planificación y mejora de los recursos humanos; cómo se mantienen y desarrollan las capacidades del personal; cómo se acuerdan los objetivos del personal y se revisa continuamente su rendimiento; cómo se implica, faculta y reconoce al personal; cómo se produce un diálogo eficaz entre el personal y la organización; y cómo cuida la organización a sus empleados. Todo esto se lleva a cabo con la finalidad de conseguir que el personal de la organización dedique todas sus habilidades para que la organización consiga el máximo beneficio.

Este criterio se subdivide en los subcriterios siguientes:

- Subcriterio3a. La planificación, gestión y mejora de los recursos humanos.
- Subcriterio3b. La identificación, el desarrollo y el mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización.
- Subcriterio3c. La implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización.
- Subcriterio3d. La existencia de un diálogo entre las personas y la organización.

- Subcriterio3e. La recompensa, el reconocimiento y la atención a las personas de la organización.

2.4 Alianzas y Recursos



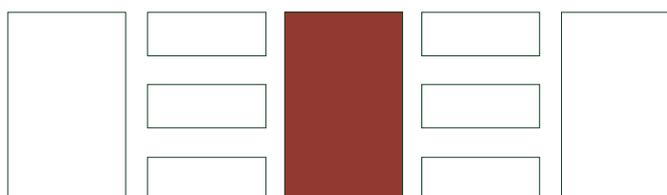
Las organizaciones excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, sus proveedores y recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos. Durante la planificación, y al tiempo que gestionan sus alianzas y recursos, establecen un equilibrio entre las necesidades actuales y futuras de la organización, la comunidad y el medio ambiente.

Este criterio se centra en cómo se gestionan, utilizan y conservan de manera eficaz los recursos de la empresa y las relaciones con los proveedores, en apoyo de la política y la estrategia, así como el modo en que se gestiona el conocimiento y la tecnología.

Este criterio se subdivide en los subcriterios siguientes:

- Subcriterio4a. Gestionar las alianzas externas.
- Subcriterio4b. Gestionar los recursos económicos y financieros.
- Subcriterio4c. Gestionar los edificios, equipos y materiales.
- Subcriterio4d. Gestionar la tecnología.
- Subcriterio4e. Gestionar la información y el conocimiento.

2.5 Procesos



Las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés y generar cada vez mayor valor para ellos.

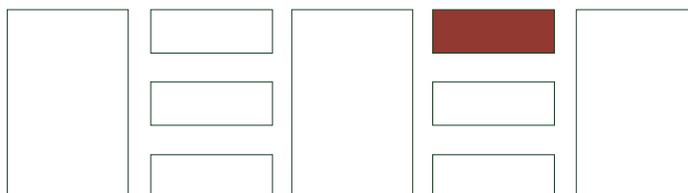
En este criterio queda reflejado cómo se identifican los procesos (actividades generadoras de valor añadido), especialmente los críticos para el éxito, con el objetivo de gestionarlos y revisarlos de manera sistemática y de establecer sistemas para su mejora permanente mediante la innovación y la creatividad.

Este criterio se subdivide en los subcriterios siguientes:

- Subcriterio5a. Diseñar y gestionar sistemáticamente los procesos.
- Subcriterio5b. Introducir las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, para satisfacer plenamente a clientes y otros grupos de interés y generar cada vez mayor valor.

- Subcriterio5c. Diseñar y desarrollar los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes.
- Subcriterio5d. Producir, distribuir y prestar un servicio de atención de los productos y servicios.
- Subcriterio5e. Gestionar y mejorar las relaciones con los clientes.

2.6 Resultados en los clientes



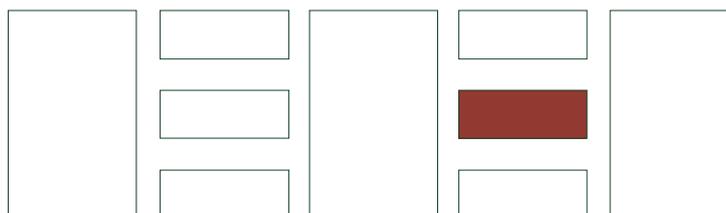
Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a sus clientes.

La versión de 1991 del modelo se refería de manera exclusiva a la percepción que tienen los clientes externos de la empresa de sus productos, es decir, a la satisfacción de los clientes externos. El modelo de 1999 completó este criterio incluyendo ahora la medición de la satisfacción de los clientes internos de la organización. La mejora del modelo llevada a cabo en el 2003 mantiene la conceptualización introducida en 1999. Este criterio mide, pues, de una manera exhaustiva los resultados alcanzados con respecto a sus clientes tanto internos como externos.

Este criterio se subdivide en los subcriterios siguientes:

- Subcriterio 6a. Medidas de percepción.
- Subcriterio 6b. Indicadores de rendimiento.

2.7 Resultados en las personas

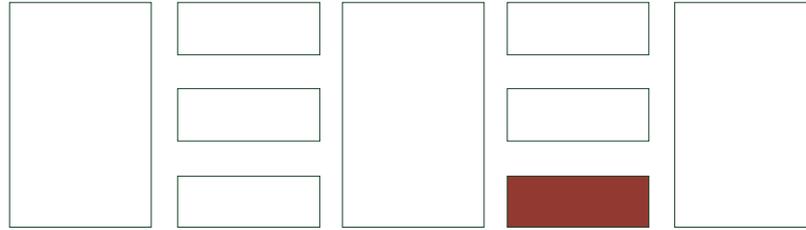


Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a las personas que las integran.

Este criterio se subdivide en los subcriterios siguientes:

- Subcriterio7a. Medidas de percepción.
- Subcriterio7b. Indicadores de rendimiento.

2.8 Resultados en la sociedad



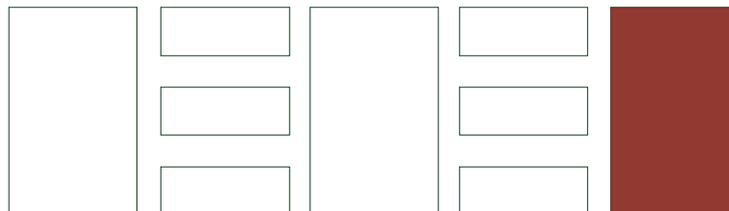
Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a la sociedad. El criterio mide los logros que la organización ha alcanzado entre los miembros que forman parte del entorno en el que está ubicada.

Se miden esencialmente los resultados que la organización está alcanzando en cuanto a satisfacción de las necesidades y las expectativas de la comunidad local, nacional e internacional. Las áreas que son objeto de medición incluyen la percepción que tiene la sociedad de la organización y el impacto de la organización en la sociedad.

Este criterio se subdivide en los subcriterios siguientes:

- Subcriterio8a. Medidas de percepción.
- Subcriterio8b. Indicadores de rendimiento.

2.9 Resultados clave



Las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva su política y estrategia y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a las mismas.

El modelo de 1991 se refería solamente a los logros de la empresa en relación con el rendimiento económico previsto y a los objetivos financieros y no financieros planificados, así como con la satisfacción de las necesidades y expectativas de todos aquellos que tengan un interés financiero en la sociedad. El modelo de 1999 se refiere de manera exclusiva a los logros alcanzados en relación con los objetivos planificados, tanto financieros como no financieros, y a la medición de aspectos como la comprensión, el conocimiento, la predicción y la mejora de estos resultados. El modelo revisado del 2003 mantiene la anterior conceptualización.

Este criterio se subdivide en los subcriterios siguientes:

- Subcriterio9a. Resultados clave del rendimiento de la organización.
- Subcriterio9b. Indicadores clave del rendimiento de la organización.

A modo de resumen:

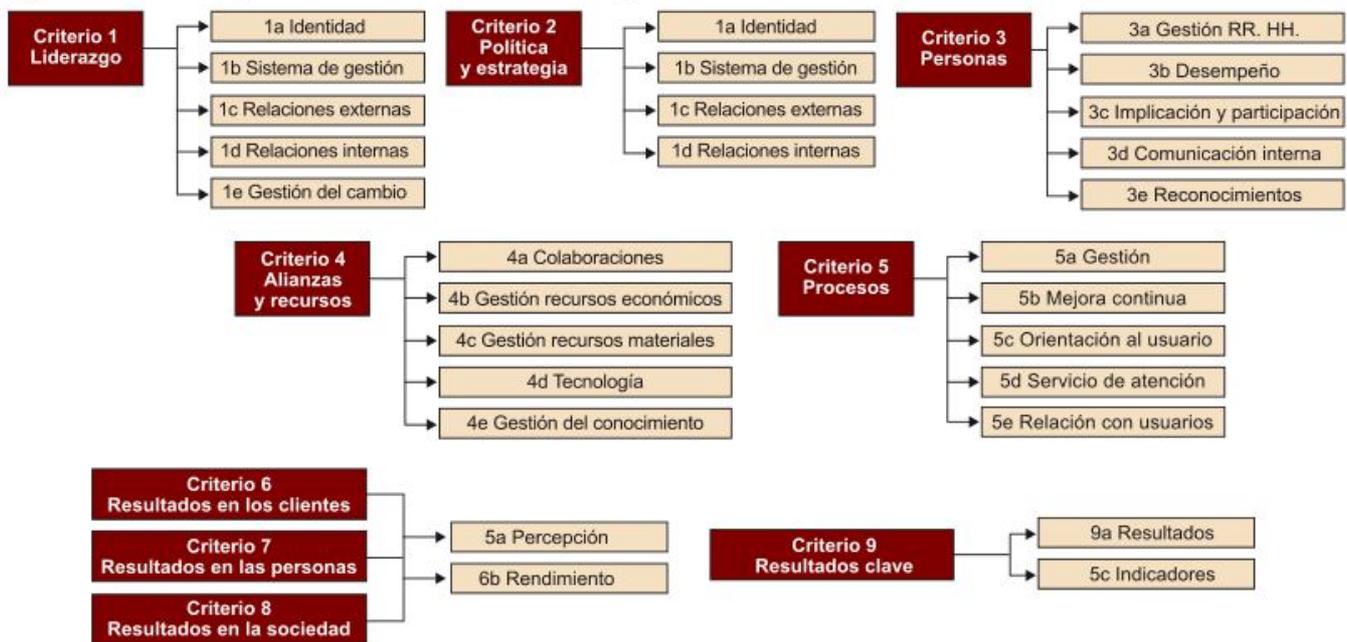


Fig 11. Estructura completa de los elementos del modelo EFQM

3. Esquema REDER

El modelo EFQM nos proporciona la herramienta para que analicemos los cuatro elementos del ciclo PCDA en cada práctica de gestión propuesta a lo largo de sus criterios y subcriterios. A esta herramienta la denominamos REDER.

Si aplicamos correctamente esta herramienta, no sólo identificaremos puntos fuertes y áreas de mejora dependiendo de si hacemos o no hacemos lo que propone el modelo. Además, identificaremos áreas de mejora en nuestra forma de planificar, en nuestra forma de medir y en nuestra forma de mejorar lo que propone el modelo.

En realidad el acrónimo REDER representa las siglas de los siguientes conceptos: Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión.



Fig. 12. REDER

- Resultados: Son los resultados deseados por la organización en sus diferentes áreas de gestión. Estos resultados son en realidad los indicadores que se utilizarán

para medir la excelencia de las prácticas de gestión planificadas y desplegadas por la organización.

- **Enfoque:** Se refiere a la fase de planificación (se trata de la P ó plan). El enfoque es la etapa en la que se definen los procesos necesarios para realizar nuestro trabajo. Estos procesos deben estar claramente definidos y tener en cuenta las informaciones o resultados de otras áreas de la organización para desarrollarse de manera eficaz.
- **Despliegue:** Se trata de la puesta en práctica de los procesos definidos en el enfoque (o sea la D ó do). La aplicación de los procesos definidos de un modo sistemático, refuerza las políticas y estrategias de la organización en su aplicación día a día.
- **Evaluación:** La evaluación se refiere a la excelencia con que se realiza la medición y la evaluación de los procesos definidos y su aplicación (la C ó check). Esta evaluación se realizará mediante la observación de los resultados o indicadores obtenidos principalmente.
- **Revisión:** Fruto de la revisión de las mediciones efectuadas tienen lugar las actividades de aprendizaje con las que identificar, jerarquizar, planificar y poner en práctica las mejoras (la A ó act).



Fig 13. La lógica REDER en la evaluación en el modelo EFQM.

REDER y PDCA están refiriéndose a los mismos conceptos. La única diferencia es que REDER añade la necesidad de disponer de unos resultados o indicadores para realizar la evaluación correspondiente, tal y como se indica en la figura siguiente.

Así pues el concepto REDER establece que una organización necesita:

- Determinar los resultados que busca conseguir, como parte de su proceso definido por su política y estrategia. Estos resultados abarcan el desempeño financiero y operativo de la organización y las percepciones de todos los grupos de interés involucrados.
- Planificar y desarrollar una sólida metodología para producir los resultados requeridos, tanto ahora como en el futuro, basándose en una mentalidad innovadora.

- Implantar la metodología de un modo sistemático para garantizar su plena y efectiva puesta en práctica, alineando el despliegue del método, uno tras otro, cuando así proceda.
- Evaluar la eficiencia y eficacia de los métodos formulados y la implantación de los mismos, en base a un seguimiento y un análisis de los resultados conseguidos.
- En base a la información anterior, identificar, jerarquizar, planificar y llevar a la práctica las mejoras que resulten necesarias.

3.1.2 Los pasos para la implantación de un Modelo

El camino hacia la excelencia se basa en el compromiso por la mejora continua, la autoevaluación, la gestión de las buenas prácticas y la disciplina de planificación.

La organización, en ese compromiso hacia la mejora continua, debe preguntarse si cuenta con un plan para la mejora, y si no es así, debe iniciar los pasos para la autoevaluación y, a partir de ello, la elaboración de planes de mejora.

• Etapa previa

1. Liderazgo y compromiso del equipo directivo
2. Sensibilización e información del personal
3. Facilitación de la implantación mediante la ayuda de Expertos Externos en el Modelo.
4. Constitución de un Equipo de Calidad integrado por la dirección y personas de la organización interesadas.

• Etapa de autoevaluación del centro

5. Realización de la autoevaluación por el Equipo de Calidad. Aplicación de los instrumentos de recogida de información del Modelo, mediante el Cuestionario y/o el Formulario. Análisis de los datos y elaboración del informe de resultados. Indicación de los Puntos Fuertes y de las Áreas de Mejora.
6. Priorización de las Áreas de acuerdo con criterios de incidencia en los resultados clave de la organización, alineados con la política y la estrategia de la organización.
7. Presentación de los resultados, por parte del Equipo Directivo para concretar el Plan de Mejora para la organización.

• Etapa de elaboración del plan de mejora

8. Constitución de los equipos de mejora en función de los temas, nombramiento de los responsables de los proyectos y colaboradores.
9. Elaboración de los Planes de Mejora, en coherencia con las necesidades detectadas, y alineados con los Proyectos Institucionales de la organización, señalando sus responsables, ámbitos de aplicación, temporalización y criterios para su seguimiento y evaluación.
10. Presentación de los Planes de Mejora para su conocimiento y aprobación al equipo-
11. Determinación y planificación de los procesos y recursos necesarios para realizarlos.

• Etapa de aplicación del plan de mejora

12. Ejecución y seguimiento de los procesos de mejora, medición de resultados.

13. Difusión y discusión de los resultados.
14. Verificación de los resultados de los Planes de Mejora, y realización de una nueva autoevaluación.
15. Adopción del principio de innovación, aprendizaje y mejora continua en la organización.

3.1.3 La autoevaluación

La autoevaluación es la herramienta fundamental del Modelo de Excelencia, entendida como un examen global y sistemático de las actividades y resultados de una organización que se compara con un Modelo. Para realizarla, las organizaciones deberían seguir el proceso indicado a continuación:

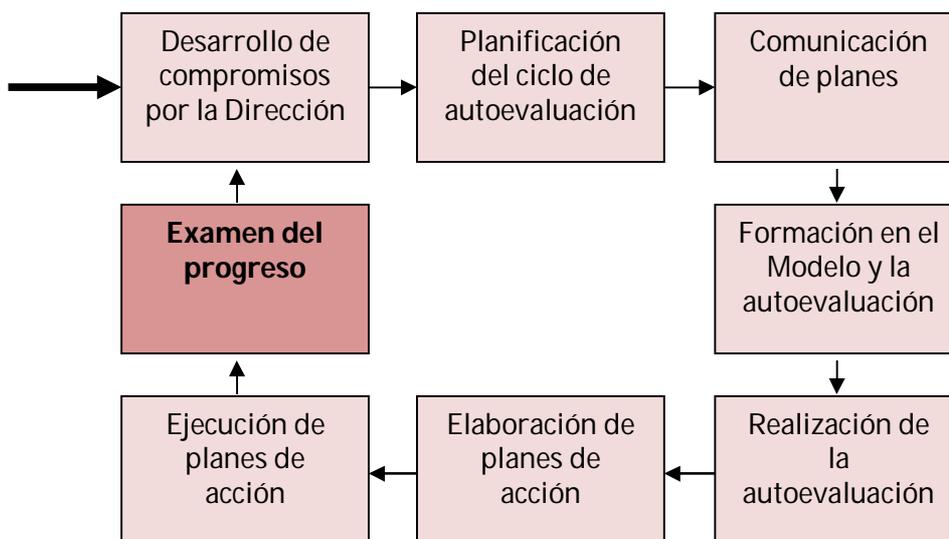


Fig. 14. Proceso de autoevaluación.

Mediante el proceso de la autoevaluación se pretende conseguir una comprensión detallada de la organización, señalando los puntos fuertes y las áreas de mejora. A partir de este diagnóstico se elaboran propuestas de mejora, objetivas, concretas y conseguibles en un plazo determinado, arbitrando un seguimiento de dicho plan de mejora, para ayudar a su implantación y valoración de logro mediante la autoevaluación, introduciéndose, de este modo, en la organización, una dinámica de mejora continua mediante la planificación, aplicación y valoración de proyectos de mejora innovadores en una tendencia de mejora sostenible.

La autoevaluación como camino hacia la mejora puede verse con la metáfora del viaje, en las siguientes etapas:

- 1. Evaluar para saber dónde nos encontramos.** Para determinar la situación actual, podemos hacerlo mediante la autoevaluación de la organización. El proceso en sí de la autoevaluación puede ayudar a la organización a producir un marco informativo de ésta.
- 2. Definir las prioridades de la organización.** Para alinear la organización con la estrategia, necesita entender sus fuerzas actuales y las áreas de mejora. Los conceptos fundamentales de excelencia son la expresión más concreta de la excelencia y puede compararlos con los que utiliza su propia organización.

3. Identificar las necesidades de mejora. La herramienta de la autoevaluación del Modelo de Excelencia de la EFQM puede ayudar a proporcionar un mapa para las personas de la organización, con la finalidad de conocer dónde se necesita mejorar.

4. Identificar cómo mejorar. Aprender de las organizaciones que tiene alrededor a través del "benchmarking", las mejores prácticas, y de la investigación. Identificar las buenas prácticas de los otros. Puede tener procesos de referencia, de organización y/o de medida, pero primero debe desarrollar una estrategia de referencia que ayude a dirigir sus esfuerzos.

Para que una autoevaluación aporte valor a la organización, ésta debe realizarse de modo sistemático y siguiendo alguna metodología claramente definida y contrastada por la experiencia. A continuación se desarrollan las diferentes metodologías propuestas por EFQM para llevar a cabo la autoevaluación:

- Método del cuestionario de autoevaluación

El enfoque tradicional por cuestionario requiere la utilización de un cuestionario tipo para cada criterio que permite un rango de contestación SI, NO o bien de 1 a 5. Este cuestionario deberá ser sencillo, rápido y fácil de contestar.

Este método no nos proporciona una relación directa de puntos fuertes y áreas de mejora, tampoco nos permite calcular una puntuación comparable con las de otras organizaciones. Por otra parte, la validez de sus resultados dependerá de la calidad del cuestionario. Por el contrario, este método de evaluación se caracteriza por la rapidez con la que se puede llevar a cabo, no requiriendo una formación muy profunda en el modelo EFQM.

- Método de la matriz de mejora

Este enfoque supone disponer de una matriz de mejora en la que se contemplan los nueve criterios del modelo EFQM en las columnas, mientras que hay diez niveles que corresponden a un distinto grado de consecución de cada criterio.

Las principales ventajas de este método de evaluación son la sencillez y la rapidez con que se puede realizar el proceso. En cambio, al no proporcionar una relación directa entre puntos fuertes y áreas de mejora no es una herramienta útil.

- Método de la reunión de trabajo

En esta técnica es necesario que el equipo directivo haya recibido una sólida formación en el modelo EFQM de Excelencia. Esta reunión ofrece la ventaja de que requiere la implicación activa de la organización.

El principal inconveniente, es que se trata de un proceso menos firme y riguroso y exige una excelente preparación de la dirección.

- Método de los formularios

Consiste en preparar para cada subcriterio un formulario preestablecido, donde figura la descripción del subcriterio y las áreas a tratar. Este enfoque ofrece una relación de puntos fuertes y áreas de mejora, sin embargo el conjunto de formularios podría no recoger toda la realidad de la organización.

- Método de simulación de presentación al premio

Réplica de la presentación al Premio Europeo de la Calidad o alguno de los premios nacionales o autonómicos similares a éste. Supone redactar una memoria de solicitud en la línea del premio.

Este enfoque es el más completo y sin duda el más complejo de todos, pero puede ocurrir que la redacción de la memoria se convierta en un ejercicio literario y no recoja la realidad de la organización.

- Comparativa Enfoques

	Puntos Fuertes / Áreas de mejora	Precisión de la puntuación	Conocimiento del modelo	¿Necesidad de evaluadores formados?	Recursos necesarios
Cuestionario	NO	BAJO	NO	NO	BAJO-MEDIO
Matriz	NO	BAJO	NO	NO	BAJO-MEDIO
Reunión de trabajo	SI	MEDIO	SI	Facilitador	MEDIO
Formulario	SI	MEDIO	SI	SI	MEDIO
Simulación premio	SI	ALTO	SI	SI	ALTO

Fig. 15. Comparativa entre métodos para realizar la autoevaluación.

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 el Método del cuestionario de autoevaluación 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.

3.1.3 Las ventajas de adoptar un modelo EFQM

Diferentes investigaciones se han centrado en estudiar la relación entre la adopción del modelo EFQM de excelencia y los resultados de la empresa. La mayoría de estas investigaciones han encontrado una relación directa y positiva entre los dos. Sin embargo, los beneficios que las empresas pueden obtener con la utilización de este modelo de la GCT van más allá de la mejora de los resultados. Las organizaciones pueden disfrutar de otros beneficios como los siguientes:

- Una valoración de las fortalezas de la organización y las áreas de mejora, así como una medición periódica de su progreso. Estas valoraciones son especialmente valiosas puesto que las llevan a cabo directivos especialistas en una amplia variedad de sectores y de nacionalidades.
- Una mejora en el desarrollo de la estrategia y de los planes de negocios de la organización.
- Un lenguaje y un marco conceptual comunes con los que gestionar y mejorar la organización.
- Que todos los miembros de la organización actúen y comprendan y asuman sus responsabilidades siguiendo los conceptos fundamentales de excelencia en los que se basa el modelo.
- La integración de las iniciativas de mejora en las operaciones normales de la organización.
- La comparación de la organización con otras normas y organizaciones europeas.
- Aprender de otras organizaciones solicitantes, puesto que todas recibirán una publicación en la que se muestran las buenas prácticas del resto.
- Los ganadores consiguen un elevado reconocimiento nacional e internacional mediante la publicidad asociada con la ceremonia de entrega de premios.

Si opta al premio o a los sellos de excelencia, además consigue:

- Estimular al equipo de trabajo con la consecución de un objetivo común cuantificable: el reconocimiento externo.
- Obtener información complementaria a la autoevaluación a través del equipo de evaluadores externos sobre los puntos fuertes y las oportunidades de mejora en cada uno de los criterios y subcriterios del modelo europeo de excelencia.
- Poder compararse a nivel global con otras organizaciones.

Es importante destacar la utilización por EFQM de la palabra autoevaluación y no de la palabra evaluación. Efectivamente, el modelo ha sido concebido como una herramienta de autoevaluación. Es decir, una herramienta con la que una misma organización analiza, descubre y consensua sus propios puntos fuertes y áreas de mejora. En definitiva una organización que recorriendo “el camino” de la autoevaluación aprende sobre sí misma.

3.2 Mejora continua

3.2.1 Concepto general de mejora continua

La mejora continua es la parte de la gestión encargada de ajustar las actividades que desarrolla la organización para proporcionarles una mayor eficacia y/o una eficiencia.

Al analizar los procesos de la organización y sus posibilidades de mejora aparecen diferentes circunstancias:

- El proceso tiene un nivel de funcionamiento muy deficiente, con deficiencias en muchos de sus aspectos y está muy alejado del cumplimiento de sus objetivos.
- El proceso tiene un funcionamiento muy desestructurado, no se siguen procedimientos homogéneos entre las diferentes personas que lo llevan a cabo y no está en situación estabilizada y de control.
- El proceso tiene un funcionamiento deficiente y no alcanza alguno de sus objetivos de eficacia o de eficiencia, se desea por tanto mejorar alguna de sus prestaciones.

Las actividades de la empresa que podrán identificar, priorizar, organizar y solucionar las oportunidades de mejora de la organización mediante las técnicas de solución de problemas son:

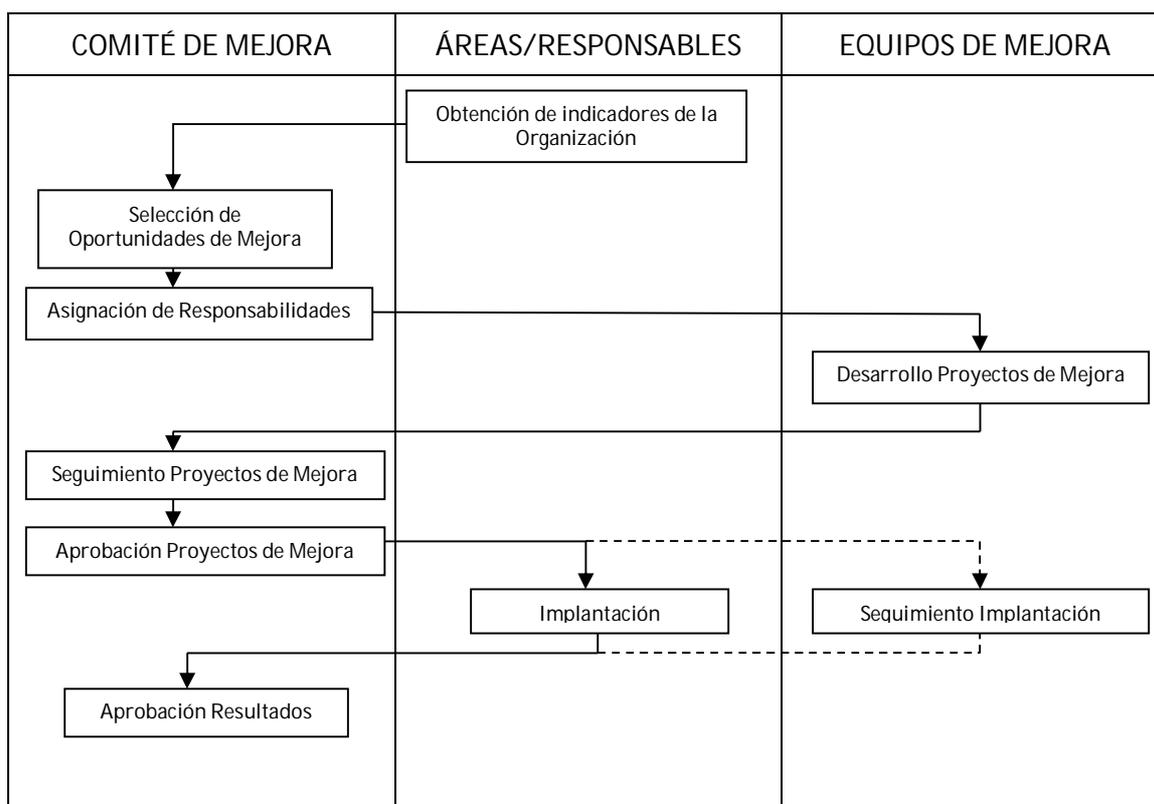


Fig. 16. Actividades para identificar, priorizar, organizar y solucionar las oportunidades de mejora.

Siendo:

- Comité de Mejora: grupo de responsables máximos de la empresa o de alguno de sus ámbitos de trabajo.

- Áreas / responsables: personas o colectivos donde descansa la responsabilidad de la ejecución de las actividades de la organización.
- Equipos de mejora: grupo de personas a las que se asigna la responsabilidad de la solución de un problema específico.

3.2.2 Actuaciones clave para la programación de la mejora continua

Para que una empresa pueda tener un nivel adecuado de desarrollo en la mejora continua, requiere inicialmente ser capaz de organizar y generar correctamente sus oportunidades de mejora, para lo cual debe realizar el siguiente proceso:

1. Identificación de fuentes de información de la organización.
2. Identificación y selección de oportunidades de mejora.
3. Selección de equipos de mejora.
4. Asignación de misión a los equipos de mejora.

Estas actividades deber ser asumidas por la Dirección para dirigir y supervisar la mejora continua de sus ámbitos de responsabilidad.

3.2.2.1 Identificación de fuentes de información de la organización

Para que un sistema de mejora continua sea capaz de supervivir, es necesario disponer de un sistema de información que permita la identificación sistemática de oportunidades de mejora relevantes para los responsables de la organización.

Los principales elementos de un sistema de información adecuado pueden ser:

- Indicadores de proceso
- Indicadores de satisfacción de clientes
- Indicadores de satisfacción de empleados
- Indicadores económicos
- Indicadores de competencia

3.2.2.2 Identificación y selección de oportunidades de mejora

A partir de cada fuente de información disponible en la organización extraemos aquellos aspectos del funcionamiento que son deficientes, y valoramos su importancia para la organización mediante los siguientes pasos:

- a) Para cada fuente de información de la organización se observan las deficiencias más relevantes.
- b) Para cada deficiencia se debe estimar su magnitud, lo cual será simple para deficiencias obtenidas de sistemas de información cuantificados, donde ya están medidas.
- c) Utilizando una matriz multicriterio, priorizar las deficiencias identificativas valorando el impacto en la satisfacción de los clientes, empleados y en resultados económicos a partir de :
 - El tipo de problema de que se trata.
 - Su magnitud estimada/medida.

FUENTES INFORMACIÓN	OPORTUNIDADES MEJORA EXISTENTES		PRIORIZACIÓN							
			Impacto Clientes - P =2	Satisfacción VxP	Impacto Económicos- P =2	Resultados VxP	Impacto Empleados - P =2	Satisfacción VxP	Σ	
			V	VxP	V	VxP	V	VxP		
	Deficiencia	Cuantificación								
INDICADORES SATISFACCIÓN CLIENTES										
INDICADORES PROCESO										
INDICADORES ECONÓMICOS										

Fig. 17. Tabla para la selección de oportunidades de mejora

Para los problemas más relevantes identificados y seleccionados, deberemos comprobar que cumplen las características necesarias para su tratamiento mediante la metodología y herramientas de resolución de problemas:

CARACTERÍSTICAS DE LOS PROBLEMAS A TRATAR			EJEMPLO			
CRÓNICOS	Son problemas no continuados, no recientes y específicos.		PROBLEMA A		PROBLEMA B	
			SI	NO	SI	NO
MANEJABLES	Tiene una complejidad y un tamaño que permitirá a un equipo de personas de la organización estudiarlo y solucionarlo en un tiempo prudencial (no superior a 6 meses) y con los conocimientos técnicos existentes en la empresa.					
DE MEJORA	Respuestas afirmativas a:	¿Estamos intentados llegar a un nuevo nivel de rendimiento en un proceso o producto/servicio ya existente?				
		¿Tenemos defectos específicos medidos/medibles u oportunidades de mejora de rendimientos o de resultados?				
		¿Estamos intentando de encontrar la causa raíz del problema?				

	Respuestas negativas a:	¿Estamos tratando de encontrar necesidades para un determinado producto o servicio?				
		¿Estamos tratando de establecer un producto/ proceso/ servicio nuevo?				
		¿Estamos tratando de controlar/ medir algo?				

Fig. 18. Tabla de comprobación de las características de los problemas.

A partir de aquí podemos asignar un orden de prioridad a aquellos problemas detectados que son relevantes y que cumplen las características en función de los criterios tales como:

- El impacto en el negocio ya valorado anteriormente.
- La urgencia de la solución del problema.
- Los riesgos de abordar el problema.
- La posible resistencia al cambio al abordarlo.
- Etc.

3.2.2.3 Selección de equipo de mejora

Para cada una de las oportunidades de mejora que la organización decida convertir en proyecto de mejora, se debe establecer cuál es el grupo de personas que tiene una mayor capacidad para alcanzar una solución óptima para la empresa.

El proceso a seguir será el siguiente:

- a) *Identificar los departamentos o áreas de la organización más directamente relacionados con el problema.*

AREAS A IMPLICAR	MOTIVO
Aquellas donde se observan los síntomas del problema	Interés en la resolución Conocimiento directo de síntomas
Aquellas donde pueden estar las causas del problema	Minimizar la resistencia al cambio Conocimiento directo de causas
Aquellas que pueden contribuir al diseño e implantación de la solución	Agilizar y facilitar el proceso

Fig. 19. Áreas relacionadas con el problema.

- b) *Seleccionar el "nivel jerárquico" que debe integrar el equipo.*

Si el problema es organizativo o de gestión se deberá involucrar el nivel jerárquico alto, ya que las personas deben disponer de conocimiento de gestión y de capacidad para la decisión. Por el contrario, si el problema es de tipo operativo, el nivel jerárquico involucrado deberá ser el bajo, ya que los conocimientos necesarios son los directos con el problema y las soluciones a tomar son simples y baratas.

- c) *Elegir las personas adecuadas para el equipo.*

Una vez elegidas las áreas y niveles, se selecciona a los participantes en el equipo. Cada componente de equipo debe tener:

- Conocimiento directo, detallado y personal del problema.
- Tiempo para trabajar en el equipo y proyecto.

- Características y actitud adecuadas al trabajo en equipo (capacidad de comunicaci3n, respeto, compromiso, interés, etc.)
- "Representatividad" en la organizaci3n (experiencia, autoridad, imagen).

El equipo en su conjunto debe estar equilibrado respecto de las personalidades de sus componentes.

3.2.2.4 Asignaci3n de misi3n a los equipos de mejora

Una vez elegido el problema a solucionar y el equipo de mejora adecuado para solucionarlo, es necesario aportar a este equipo datos existentes y marcarles el objetivo de mejora que deben conseguir.

a) Descripci3n del Problema a Resolver

La descripci3n del problema se realiza:

1. Describiendo los sntomas de la existencia del mismo.
Sntoma: seña aparente y observable de la existencia de una disfunci3n en la organizaci3n, proceso, producto o servicio.
2. De forma:
 - Especifica: explica lo que est mal, distinguiéndolo de otros problemas de la organizaci3n.
 - Observable: dando la clara evidencia del problemas.
 - Medible: indica el alcance del problema en tÈrminos cuantificables.
 - Aséptica: sin especificar o sugerir causas, culpables, soluciones.

b) Establecimiento del Objetivo o Misi3n del Equipo

El objetivo debe formularse:

- Especificando claramente lo que la organizaci3n quiere y puede alcanzar.
- De forma cuantificada.
- De forma "aséptica".

3.2.3 Actuaciones clave para la resoluci3n de problemas de calidad

A continuaci3n, se procede a explicar brevemente en que consiste cada una de las etapas de resoluci3n de problemas que cada equipo de mejora debe recorrer para dar una soluci3n fiable y eficaz.

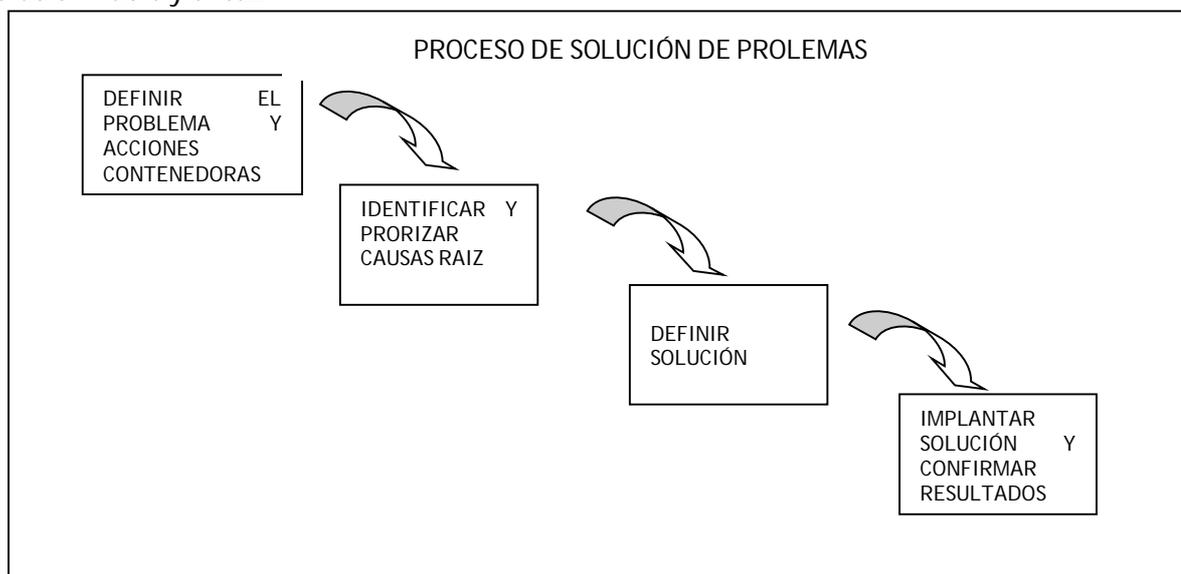


Fig. 20. Proceso de soluci3n de problemas

3.2.3.1 Definir el problema y poner en marcha acciones contenedoras

OBJETIVO

Se trata de que los componentes del equipo cometan sus diferentes puntos de vista sobre el problema, sus síntomas, las circunstancias y consecuencias que rodea al mismo, etc. De esta forma todos pueden partir con una visión más completa de:

- Los síntomas
- Los objetivos a alcanzar en el proceso de resolución del problema.

PROCESO

Para realizar este paso será necesario que cada componente del equipo aporte información adicional que permita responder a preguntas como:

- Qué ocurre.
- Dónde ocurre.
- Desde cuándo ocurre.
- Cómo se ha venido resolviendo hasta ahora.
- Cuál es el impacto económico del problema y/o el impacto del negocio.

Al adquirir estos datos básicos sobre el problema, se debe analizar el impacto que el problema está teniendo en los clientes y en la propia organización. En función de la gravedad de dicho impacto, los responsables de la resolución del problema deben analizar la conveniencia de poner en marcha acciones contenedoras que “minimicen” en un corto plazo el efecto del problema sobre su entorno.

DIFICULTADES

Las posibles dificultades para desarrollar adecuadamente este paso son:

- La unificación de la visión sobre el problema cuando el trabajo se realiza en equipo.
- Sobrepassar la profundidad de un análisis básico sobre los síntomas y efectos del problema, tratando de obtener respuestas de forma rápida, sin recorrer todo el proceso de resolución de problemas.

3.2.3.2 Identificar y priorizar las causas raíz del problema

OBJETIVO

Este paso tiene por objeto la identificación de aquellas causas que, teniendo un efecto significativo sobre el problema, son controlables, es decir, se puede actuar sobre ellas directamente para eliminarlas o minimizar su efecto.

PROCESO

Para realizar una identificación de causas fiable y eficaz, es necesario trabajar con la siguiente secuencia de actividades:

1. Analizar en profundidad los síntomas u el entorno del problema, de forma que se adquiera el conocimiento suficiente para poder intuir las causas posibles del mismo.

Para ello:

- Se segmentan los valores que permiten cuantificar los síntomas en función de las variables que pueden influir en los mismos.
 - Se analiza en detalle el proceso en el que se produce el problema.
 - Se analiza al detalle la morfología del problema, cuando éste se traduce en un elemento físico defectuoso.
2. Formular las posibles causas en las que los responsables de la resolución del problema pueden pensar a raíz de análisis de síntomas.
 3. Contrastar la veracidad de cada una de las posibles causas mediante pruebas objetivas, y evaluar el grado de contribución, de cada causa contrastada al problema, ya que, en general, los problemas responden a más de una causa.

DIFICULTADES

Las dificultades que pueden aparecer al desarrollar este paso son:

- Una estructuración y profundidad deficientes en el análisis de síntomas y del entorno del problema.
- Dificultad para encontrar todas las causas reales al problema.
- Trabajo del equipo por intuición, lo que resta eficacia y fiabilidad a los resultados finales.
- Desmotivación por falta de avance en el proyecto y conclusiones erróneas.

3.2.3.3 Definir la solución del problema

OBJETIVO

Diseñar, de forma completa, la solución más adecuada para eliminar o minimizar el problema objeto de estudio.

PROCESO

Con el objetivo de alcanzar una solución optimizada, es necesario desarrollar las siguientes actividades:

1. Listar todas las posibles soluciones a las causas raíz detectadas por los responsables de la resolución del problema.
2. Evaluar las diferentes alternativas de solución en función de criterios que permitan la optimización de la solución final adoptada.
3. Diseñar en detalle la solución más idónea:

Una vez seleccionada aquella posible solución que parece aportar mayores "beneficios", es necesario diseñar en detalle:

- Nuevos procesos y procedimientos de actuación.
- Nuevas instalaciones o modificaciones de las existentes.
- Necesidades de personal y recursos materiales.

Diseñar el sistema de control de la nueva situación de forma que permita la medición periódica del nuevo proceso y el mantenimiento de los resultados alcanzados. Para ello será necesario definir:

- Parámetros a controlar y sus estándares de funcionamiento.

- Los procedimientos de actuación para el control de las desviaciones.
 - Los recursos necesarios para el funcionamiento del sistema de control.
4. Comprobar la eficacia de la solución diseñada mediante pruebas piloto, simulaciones, implantaciones controladas, etc. según permitan las circunstancias y el tipo de solución diseñada.

DIFICULTADES

- Es frecuente que los responsables de la resolución del problemas se dejen llevar por el impulso de adoptar la solución más inmediata, sin tener en cuenta la existencia de otras posibilidades y la necesidad de optimizar las características de la solución adoptada.
- Imposibilidad de obtener el consenso en la valoración de alternativas, ya que los componentes del equipo tratan de potenciar la solución que más favorece a cada uno.
- No profundizar en el diseño de la solución ya que este trabajo creativo de detalle requiere organización y práctica.

3.2.3.4 Implantar la solución y confirmar resultados

OBJETIVO

El objetivo a perseguir en esta fase es que la solución diseñada se aplique de forma sistemática y con éxito.

Ya que de nada sirve haber llegado a una solución óptima si ésta no llega a implantarse, la implantación de la solución debe llevarse a cabo con gran rigor.

PROCESO

Una implantación efectiva depende básicamente de los siguientes aspectos:

- La cooperación del personal implicado en dicha implantación.
- El conocimiento del personal implicado sobre lo que es necesario hacer para alcanzar la mejora fijada.
- La disponibilidad de los recursos necesarios para la implantación.

Para ello deben darse los siguientes pasos:

1. Tratamiento de la resistencia

Todo cambio lleva asociado una resistencia al mismo por parte de los afectados por él, por tanto, esta consideración debe tenerse en cuenta a lo largo de todo el proceso de resolución de problemas.

Es especialmente importante tenerlo en cuenta en las fases de diseño e implantación de la solución.

Se debe:

- Identificar las fuentes más probables de resistencia y de apoyo a la solución.
- Valorar y priorizar dichas fuentes en función del impacto.
- Identificar acciones para vencer los obstáculos que se presenten.
- Incluir medidas definitivas en el plan de implantación de la solución.

2. Desarrollo de Plan de Implantación
Será necesario establecer un plan en el que aparezcan:
 - Actividades a realizar para la implantación.
 - Responsables de las actividades.
 - Plazos de realización de las mismas.
 - Sistemática de seguimiento del plan.

3. Control y ajuste de la solución en la operativa diaria en función de las dificultades o deficiencias que se observen y de los resultados del control realizado.

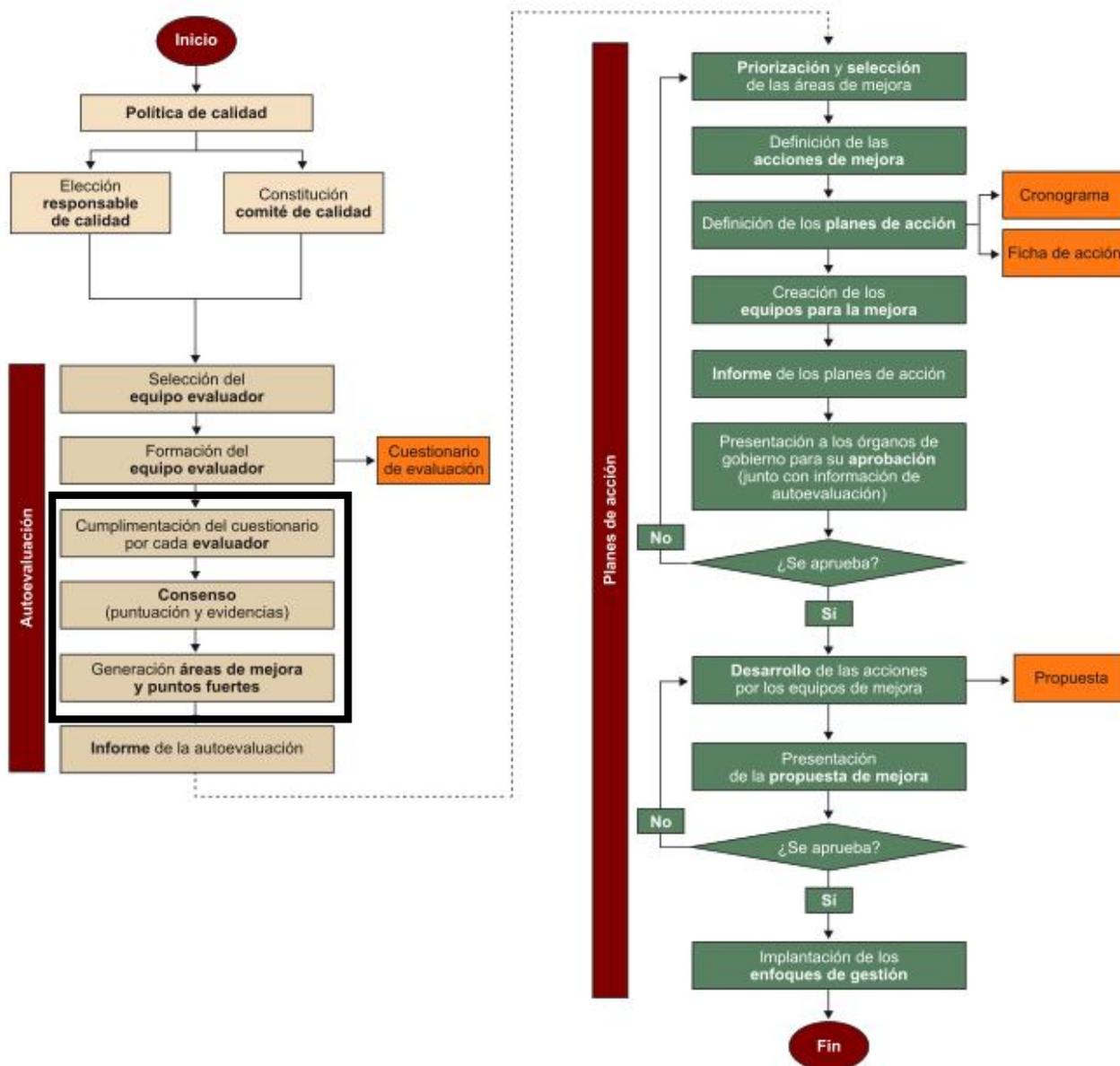
DIFICULTADES

Tener en cuenta la resistencia al cambio y saber valorarla no siempre es fácil, ya que los responsables de la resolución de problemas son importantes partidarios del cambio que ellos mismos han diseñado. El equipo debe ponerse en el lugar de aquellos a los que impacta la solución y que no están en el equipo.

4. Desarrollo del Trabajo Final de Grado

En el siguiente esquema podemos ver todos los pasos que se llevan a cabo en el proceso de implantación del EFQM aunque en este trabajo nos hemos centrado principalmente en tres pasos. Estos son:

- Complimentación del cuestionario por cada evaluador.
- Consenso (puntuación y evidencias).
- Generación áreas de mejora y puntos fuertes.



Para llevar a cabo la realizaci3n del TFG y poder alcanzar los objetivos se ha utilizado el ciclo PDCA.



Fig. 21. Ciclo PDCA

A continuaci3n se detalla las actividades realizadas dentro de cada etapa del ciclo.

- 1) **Planificar (Plan):** Se han buscado las actividades susceptibles de mejora y se establecen los objetivos a alcanzar. Se ha elaborado un anàlisis de los datos anteriores que incluye el estudio del modelo EFQM y de las metodologías de mejora continua. Ademàs se realiza la planificaci3n temporal de las actuaciones a implantar.
- 2) **Hacer (Do):** Se realizan los cambios para implantar la mejora propuesta siguiendo las etapas enunciadas:
 - a) Etapa previa
 - b) Etapa de autoevaluaci3n del centro
 - c) Etapa de elaboraci3n del plan de mejora
 - d) Etapa de aplicaci3n del plan de mejora
- 3) **Controlar (Check):** Una vez implantada la mejora, se deja un periodo de prueba para verificar su correcto funcionamiento. Si la mejora no cumple las expectativas iniciales habrà que modificarla para ajustarla a los objetivos esperados.
- 4) **Actuar (Act):** Por ùltimo, una vez finalizado el periodo de prueba se deben estudiar los resultados y compararlos con el funcionamiento de las actividades antes de haber sido implantada la mejora. Si los resultados son satisfactorios se implantarà la mejora de forma definitiva, y si no lo son habrà que decidir si realizar cambios para ajustar los resultados o si desecharla. Una vez terminado el paso 4, se debe volver al primer paso peri3dicamente para estudiar nuevas mejoras a implantar.

Seguidamente se desarrollaran los pasos anteriores a excepci3n de la fase de planificaci3n ya que se ha realizado en el capítulo 2 y 3.

Durante la fase de planificaci3n se definieron las siguientes etapas para llevar a cabo el proyecto de implantaci3n del modelo de Excelencia.

- **Etapa previa**
- **Etapa de autoevaluaci3n del centro**
- **Etapa de elaboraci3n del plan de mejora**
- **Etapa de aplicaci3n del plan de mejora**

En la primera fase, la etapa previa, se realizara la formaci3n y la sensibilizaci3n de los operarios, asì como hacer saber al equipo directivo que el compromiso con el proyecto debe ser elevado.

Finalizada la etapa anterior, se inicia la etapa de autoevaluación del centro, en esta fase se reparten los cuestionarios a todos los empleados de la empresa y se presentan los resultados obtenidos.

Tras realizar la autoevaluación de la organización, el siguiente paso es la etapa de elaboración del plan de mejora, en función de los puntos fuertes y las áreas de mejora que se hayan obtenido.

Por último, la etapa de aplicación del plan de mejora, donde se dará seguimiento a los procesos y medición a los resultados (esta etapa está fuera del alcance del proyecto).

A continuación se presenta un diagrama de Gantt donde se plasman las distintas fases con sus correspondientes responsables y el tiempo de realización de cada una.

Etapa	Subetapa	Responsable	JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Previa	Formación del personal	Departamento DEIAC																									
	Compromiso dirección	Departamento DEIAC																									
Evaluación del centro	Realización de los cuestionarios	Departamento DEIAC																									
	Análisis de los cuestionarios	Autora TFG																									
	Presentación de los resultados	Autora TFG																									
Elaboración del plan de mejora	Identificar puntos fuertes y áreas de mejora	Autora TFG																									
	Presentación planes de mejora	Autora TFG																									

TABLA 1. Planificación del proyecto.

4.1 Etapa previa

A finales del mes de Julio de 2014 se realizó un jornada de formación, esta vez con todos los participantes en dicho proyecto, es decir, todos los empleados de la organización.

En esta reunión se trataron varios puntos, entre ello cabe destacar:

- Presentación del Modelo EFQM
- Objetivos de la autoevaluación
- Introducción a la metodología de implantación del modelo.
- Asignación de responsabilidades a los participantes.

Esta información se debe comunicar a todas las personas de la organización para que conozcan al detalle la implantación del sistema. Además la formación de todo el personal involucrado en el proyecto es más que necesaria ya que se debe garantizar que todos hablan el mismo lenguaje, conocen su papel, las funciones específicas que se les asignan y que buscan en mismo objetivo, el logro de la excelencia.

Además para poder realizar la implantación del modelo EFQM exitosamente el personal directivo debe crear y mantener el compromiso con el proyecto de implantación del sistema para ello debe:

- Posicionar la gestión de calidad como una herramienta estratégica.
- Sensibilizar a los miembros de la organización.
- Mostrar los éxitos alcanzados por otras organizaciones.
- Lograr que las personas sean las impulsoras del proyecto.

Para ello se realizó un reunión con el equipo directivo de la organización para concienciarlos en de su labor y su implicación, ya que una vez realizado el proceso de autoevaluación y la definición de los planes de mejora, estos deben de ser implantados sino todo el esfuerzo realizado no habrá servido de nada.

4.2 Evaluación del centro

4.2.1 Realización de los cuestionarios

Una vez se han realizados los pasos anteriores y se ha asegurado que todos los participantes han comprendido cual es objetivo de la implantación del modelo EFQM se procede al diagnóstico de la situación actual de la empresa.

Para ello se repartió el cuestionario a los 41 trabajadores de la organización, los cuales dispusieron de un total de una semana para realizarlo. Como se puede observar en el Anexo 1, los cuestionarios están divididos por dos variables:

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

- Según la localización de la oficina
 - 1= Valencia
 - 2= Castellón

Esta segmentación nos permitirá tener una mayor información, y a la vez podremos ser más exactos a la hora de tomar decisiones en los aspectos de mejora, ya que esta división nos permite detectar si el problema ocurre solo en un perfil de empelados o en toda la organización. O si se trata de un problema detectado en el personal de la planta que está en Valencia, en Castellón o en ambas.

4.2.2 Análisis de los cuestionarios y presentación de los resultados

Una vez realizados los pasos anteriores, la siguiente etapa será el análisis estadístico de los datos obtenidos, el cual incluye las siguientes fases:

A. Análisis y depuración de datos

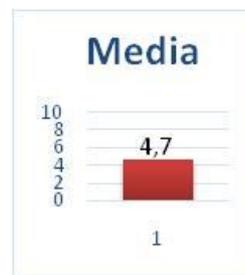
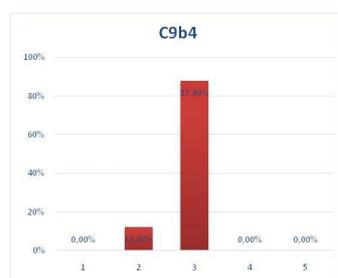
En esta fase se recogen y almacenan todos los datos obtenidos, revisando los mismos para comprobar la coherencia de estos y que ninguno excede del rango. En nuestro caso, no se identificó ninguna anomalía, todos los datos eran correctos.

B. Análisis descriptivo

Se trata de la presentación de los resultados descriptivos de los datos obtenidos, de los cuales podemos sacar la conclusión de cuál es la situación actual en la que se encuentra la empresa y utilizarlos para conocerla organización en profundidad. Dicho estudio se realiza tanto para las medias como para los porcentajes obtenidos del nivel de desconocimiento (apartado 4.2.2.1).

- **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:

a) Gráfico de barras Verticales



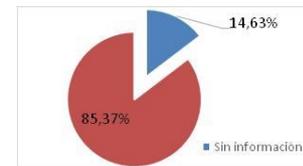
a.1) Como se observa dicho diagrama de barras representa gráficamente el conjunto de datos obtenidos en cada una de las preguntas realizadas. El eje horizontal está dividido en cinco partes, dado que el rango de contestación establecido en los cuestionarios va desde el uno al cinco, siendo 1 no se hace nada o no existe nada y 5 se hace de manera sistemática en la organización. Los valores en este gráfico aparecen en forma de porcentaje. Gracias a este gráfico

de barras podemos observar con facilidad las diferencias entre unos valores y otros.

a.2) En este gráfico se muestra el valor de la media de la organización. Los valores mostrados deben estar comprendidos entre cero y diez. Con dicho diagrama resulta muy fácil visualizar cual o cuales son los aspectos que más difieren de la excelencia.

b) Gráfico circular:

El gráfico de 360 grados representa el porcentaje de desconocimiento frente al de conocimiento que existe entre los trabajadores acerca del ítem correspondiente. El dato de desconocimiento está representado en el gráfico por el color azul, por el contrario, el color rojo representa el resto de trabajadores que si han podido contestar a la pregunta, es decir, los que si disponían de información para responder dicha pregunta. Este gráfico, nos permite visualizar mejor la proporción en que aparece la característica de desconocimiento con respecto del total.



4.2.2.1 Resultados obtenidos

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

4.2.2.1.1 Resultados de la media por criterios y subcriterios del modelo EFQM

En la tabla presente, se muestra las medias de cada uno de los nueve criterios. En la última fila aparece el valor promedio de las medias anteriores, que corresponde a la media del modelo EFQM. En el gráfico adjunto, se puede observar la representación de los valores de las medias de cada uno de los criterios en modo de diagrama de barras, además se observa mediante una línea de color salmón el promedio de las medias. 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.

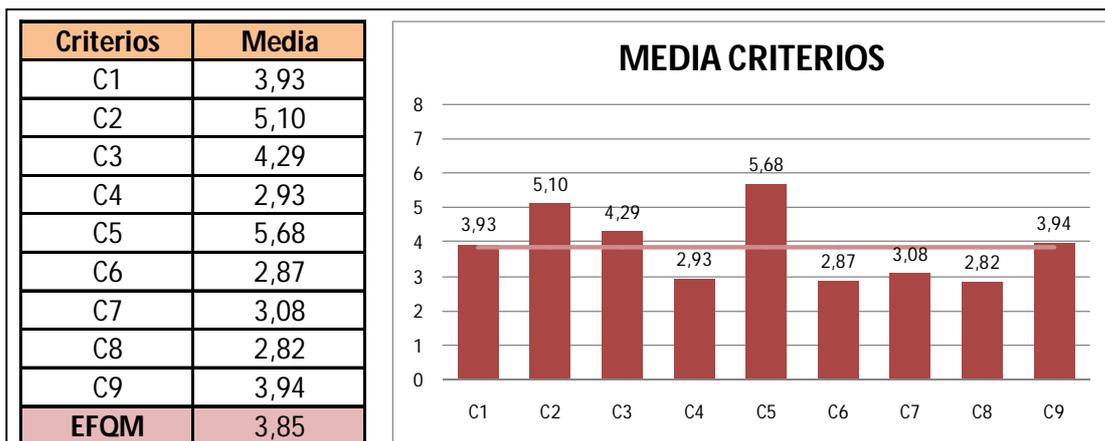


TABLA 2. Media por criterios

A continuación se muestran las tablas con la media de cada subcriterio y el valor de la media del criterio correspondiente en la última fila, que como se observa, es la misma que la que aparece en la Tabla 2. Al mismo tiempo, se adjunta un gráfico con barras que representan los valores citados en las tablas y la línea, la media del criterio en cuestión. Este diagrama nos permite ver de manera visual las diferencias entre cada subcriterio.

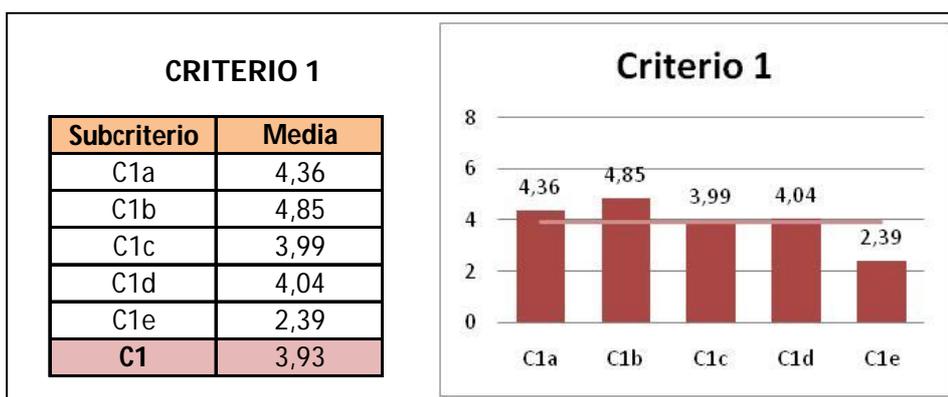


TABLA 3. Media criterio 1 y sus subcriterios

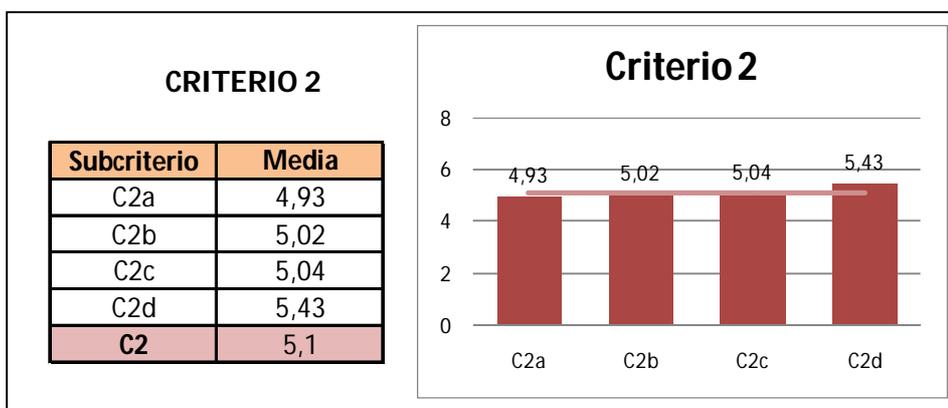


TABLA 4. Media criterio 2 y sus subcriterios

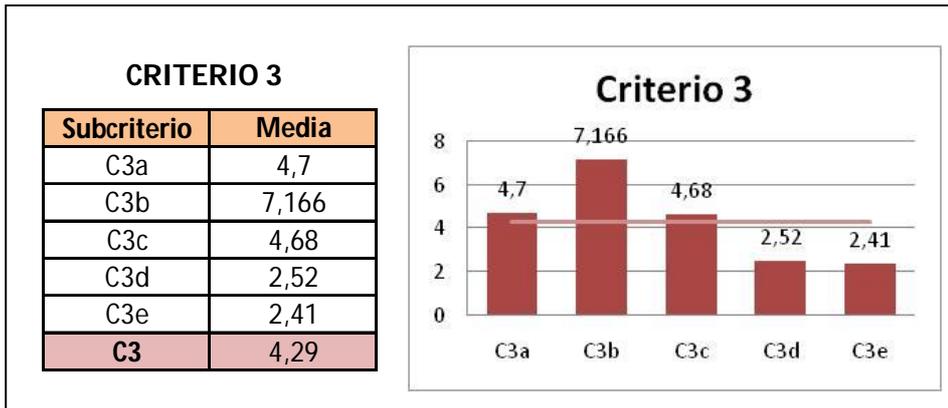


TABLA 5. Media criterio 3 y sus subcriterios

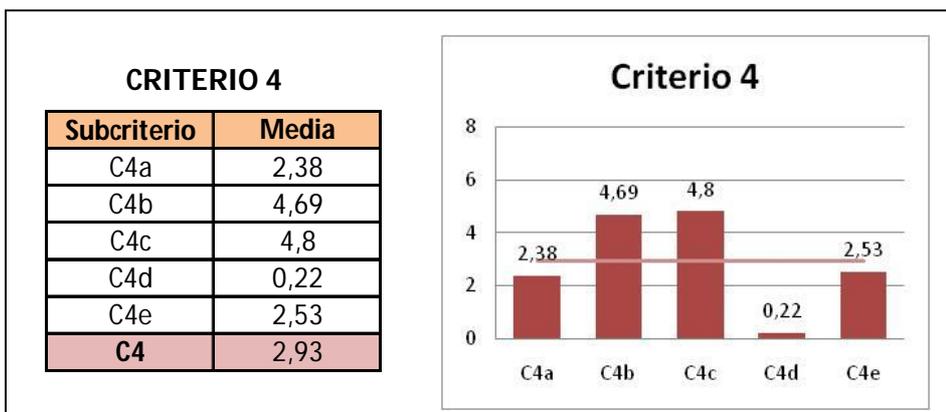


TABLA 6. Media criterio 4 y sus subcriterios

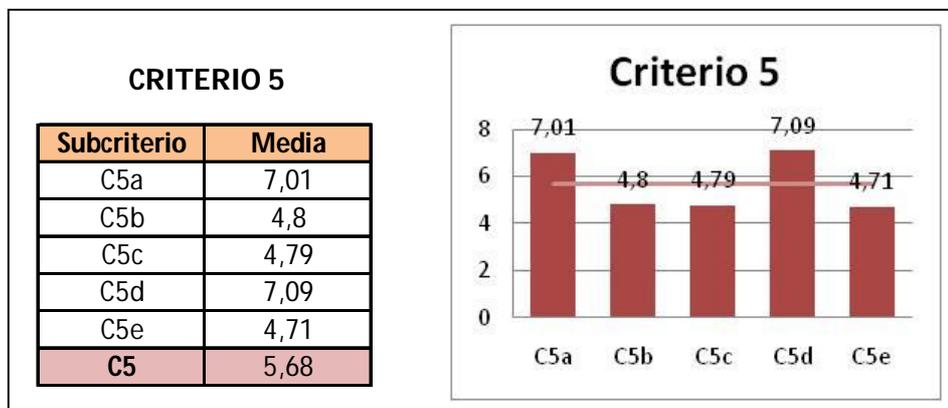


TABLA 7. Media criterio 5 y sus subcriterios

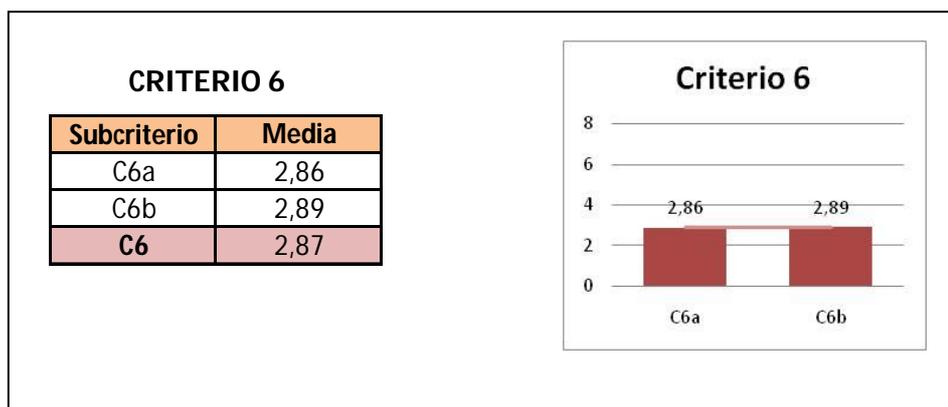


TABLA 8. Media criterio 6 y sus subcriterios

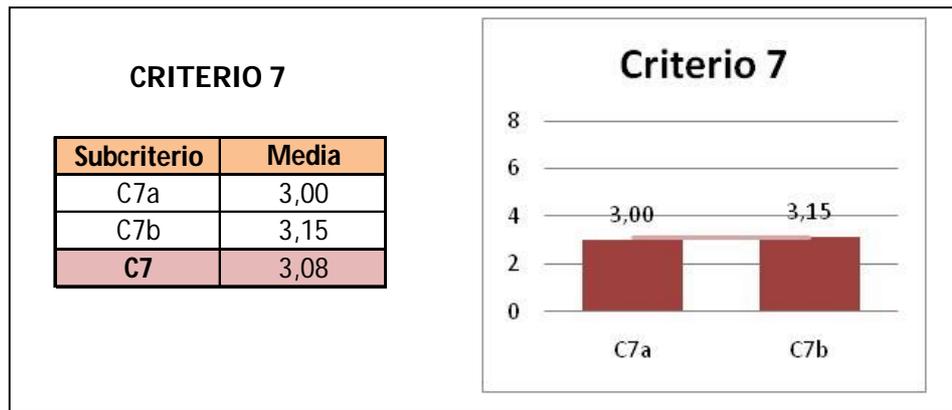


TABLA 9. Media criterio 7 y sus subcriterios

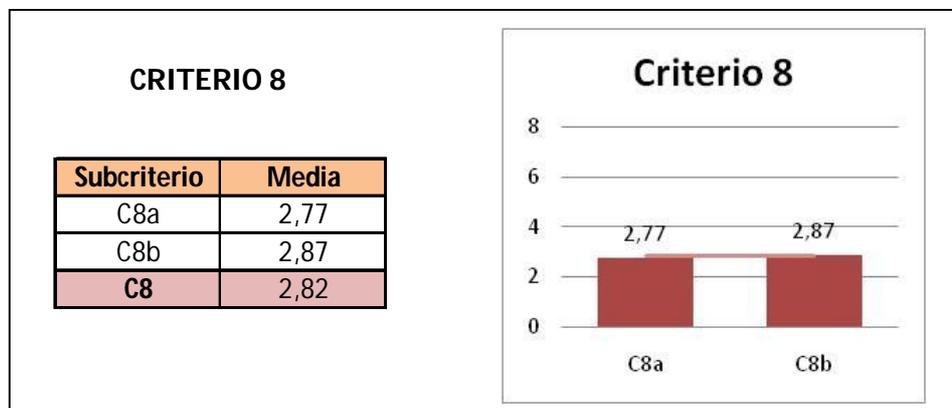


TABLA 10. Media criterio 8 y sus subcriterios

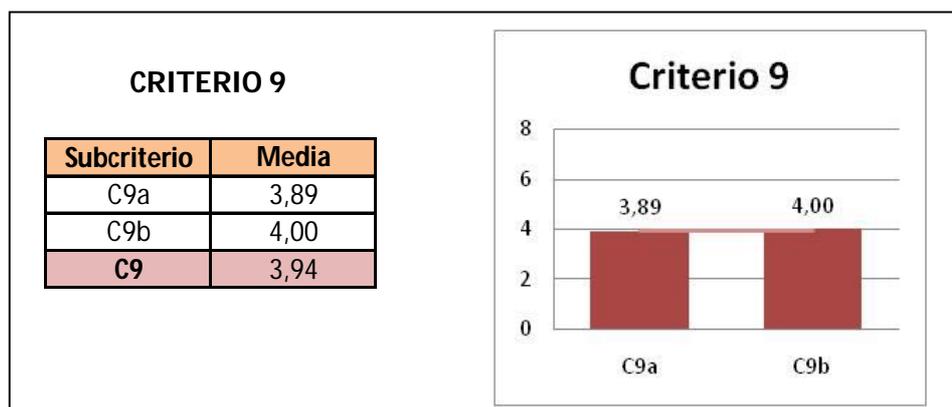


TABLA 11. Media criterio 9 y sus subcriterios

Una vez se ha calculado las medias para cada subcriterio, se puede obtener cual es la media global de la empresa siguiendo como estándar las puntuaciones que marca el modelo de excelencia.

Este cálculo se muestra en la Tabla 12. Para completarla se han necesitado:

- En la primera columna se cita el nombre del subcriterio para clarificar el valor de la media que aparece en la siguiente columna. Este valor está comprendido entre 0 y 10.
- Seguidamente, aparece el valor que el modelo EFQM asigna a cada subcriterio.
- A continuación, aparecen los valores de la puntuación de los subcriterios. Estos valores de han calculado ponderándolos según el valor que les asigna el modelo de excelencia, valores que se aprecian en la columna anterior. Para este calcula se ha usa la fórmula:

$$\text{Puntuación subcriterio X} = \frac{\text{Media subcriterio X} \times \text{Valor asginado al subcriterio X}}{10}$$

Posteriormente se explica mediante un ejemplo:

El valor de la media del subcriterio C1a tiene un valor de 4,36 sobre 10. En cambio la valoración asignada a dicho subcriterio es de 20, por tanto para calcular la puntuación de este, se deberá calcular sobre el valor asignado por el EFQM y no sobre 10, con lo que esta puntuación pasará a ser 8,72.

- Por último, se observa la puntuación total del criterio, este cálculo no es más que la suma de la puntuación de cada subcriterio.

Con toda esta información nos es posible calcular el valor alcanzado por la organización, que en nuestro caso asciende a un valor de 372,56.

SUBCRITERIO	MEDIA	EFQM	PUNTUACION SUBCRITERIOS	PUNTUACIÓN CRITERIO
c1a	4,36	20	8,72	39,26
c1b	4,85	20	9,7	
c1c	3,99	20	7,98	
c1d	4,04	20	8,08	
c1e	2,39	20	4,78	
c2a	4,93	25	12,325	51,05
c2b	5,02	25	12,55	
c2c	5,04	25	12,6	
c2d	5,43	25	13,575	
c3a	4,7	20	9,4	42,952
c3b	7,166	20	14,332	
c3c	4,68	20	9,36	
c3d	2,52	20	5,04	
c3e	2,41	20	4,82	
c4a	2,38	20	4,76	29,24
c4b	4,69	20	9,38	
c4c	4,80	20	9,6	
c4d	0,22	20	0,44	
c4e	2,53	20	5,06	
c5a	7,01	20	14,02	56,8
c5b	4,8	20	9,6	
c5c	4,79	20	9,58	
c5d	7,09	20	14,18	
c5e	4,71	20	9,42	
c6a	2,86	112,5	32,175	43,0125
c6b	2,89	37,5	10,8375	
c7a	3,00	75	22,5	30,375
c7b	3,15	25	7,875	
c8a	2,77	50	13,85	28,2
c8b	2,87	50	14,35	
c9a	2,89	75	21,675	51,675
c9b	4,00	75	30	
PUNTUACIÓN EMPRESA				372,5645

TABLA 12. Puntuación según EFQM

En el gràfic que se presenta a continuaci3n se representan mediante barras de color salm3n oscuro los valores que se han obtenido de cada criterio (columna quinta de la tabla anterior). En cambio con el color claro se muestran el camino que le queda a cada criterio para alcanzar la Excelencia.

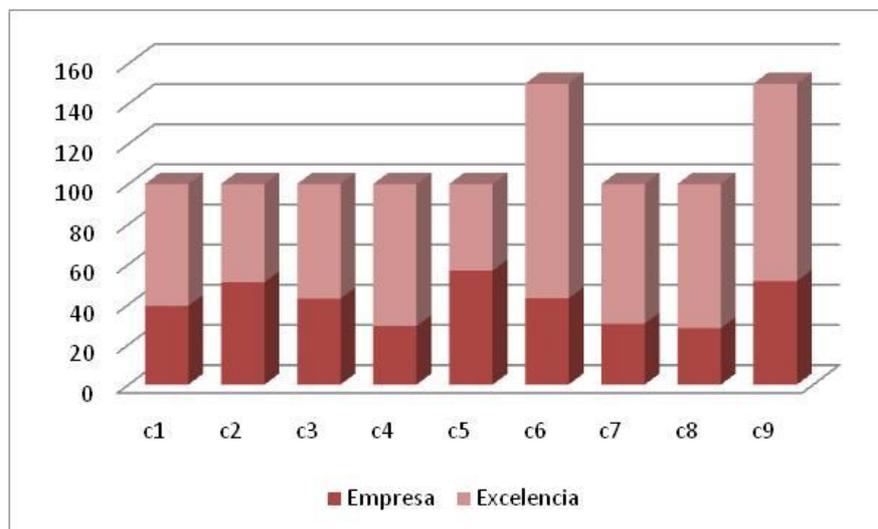


Fig. 22. Representaci3n de la puntuaci3n alcanzada seg3n la EFQM

4.2.2.1.2 Resultados de nivel de desconocimiento por criterios y subcriterios del modelo EFQM

En la tabla presente, se muestra el nivel de desconocimiento de cada uno de los nueve criterios. En la ùltima fila aparece el valor promedio de desconocimiento del modelo. En el gràfic adjunto, se puede observar la representaci3n de los valores de nivel de desconocimiento de cada uno de los criterios en modo de diagrama de barras, ademàs se observa mediante una l3nea de color salm3n el valor medio obtenido.

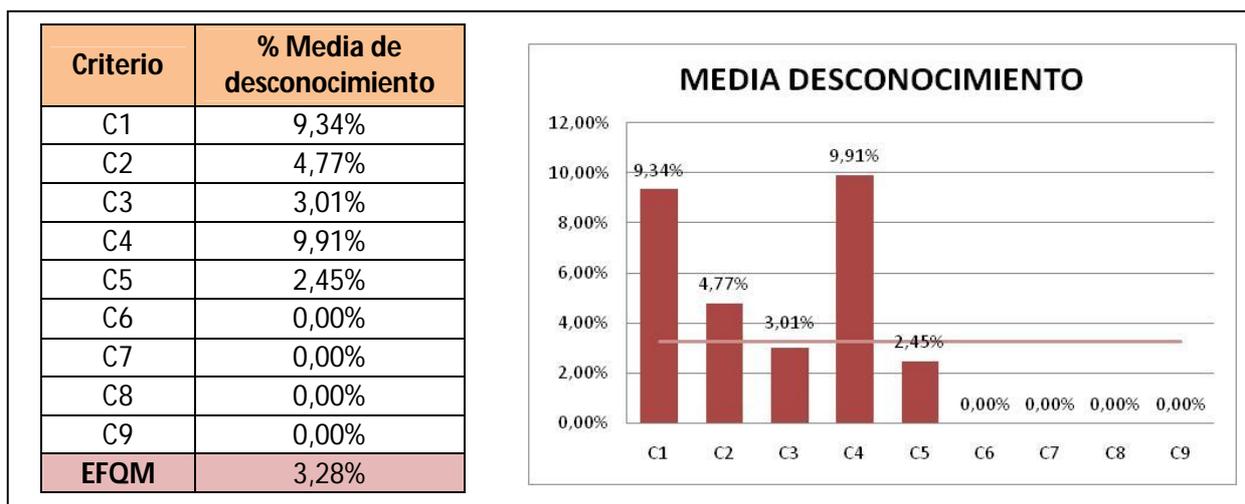


TABLA 13. % medios de Desconocimiento por Criterios.

A continuaci3n se muestra una tabla donde aparecen desglosados las medias de desconocimiento de cada criterio, que se han utilizado para poder calcular el valor de desconocimiento del criterio. Este valor aparece en la ùltima fila de la tabla. A la parte derecha se adjunta un diagrama, en que se observa mediante un gràfico de barras el valor de desconocimiento de cada subcriterio y mediante una lnea el valor del criterio. Estos valores se han calculado para cada uno de los nueve criterios. Este grafico nos sirve de ayuda para visualizar de manera m1s r1pida cuales son los subcriterios en que los empleados no disponen de informaci3n para contestar a la pregunta relacionada con el subcriterio. Por tanto tenemos que prestar especial inter3s a las barras que sobrepasen la media del criterio, ya que esto significa que la organizaci3n no dispone de conocimiento en esta àrea.

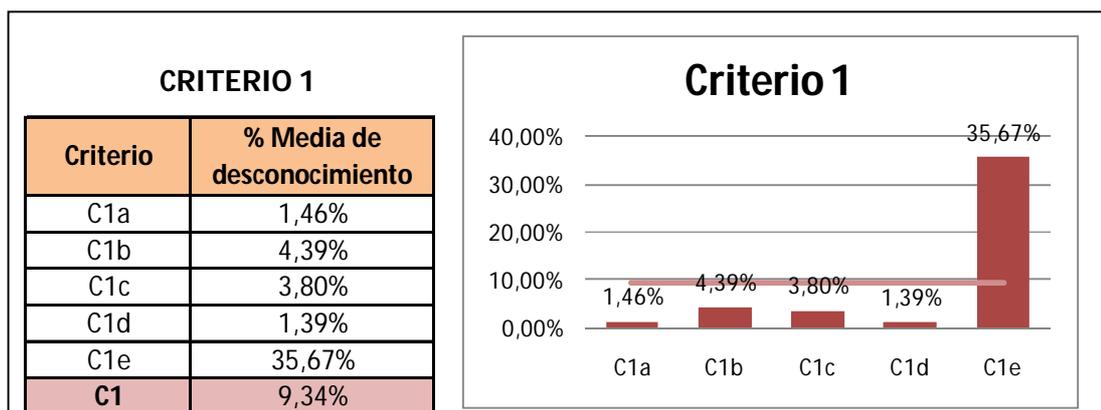


TABLA 14. % Medio de desconocimiento criterio 1 y sus subcriterios

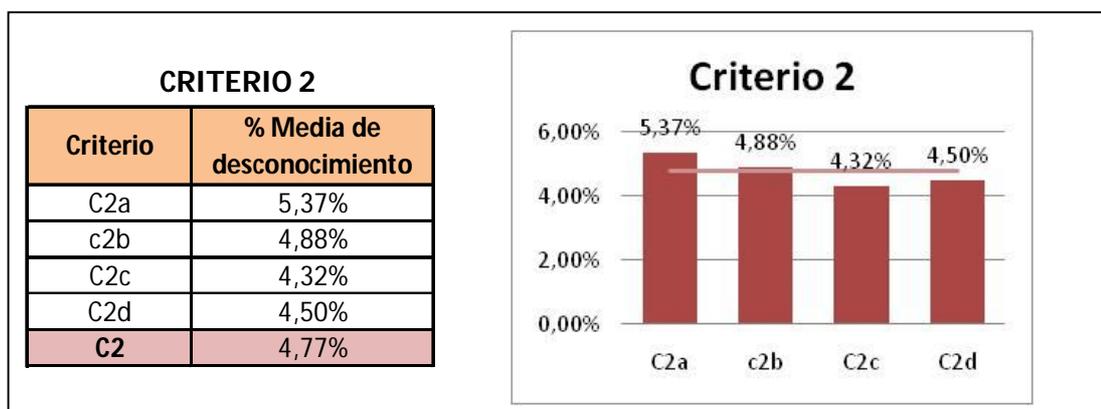


TABLA 15. % Medio de desconocimiento criterio 2 y sus subcriterios

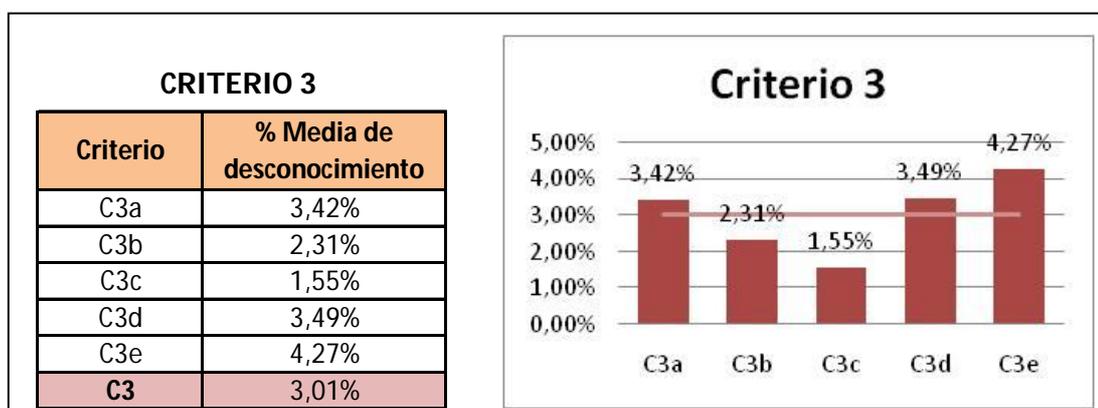


TABLA 16. % Medio de desconocimiento criterio 3 y sus subcriterios

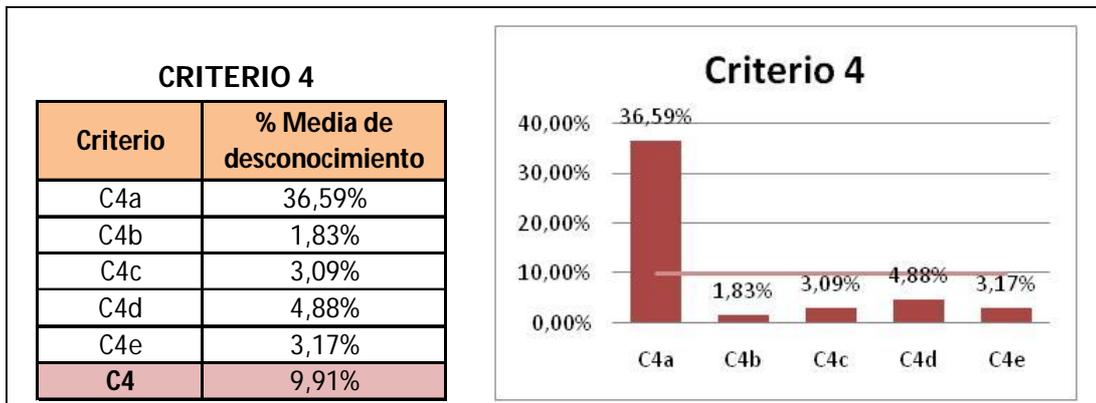


TABLA 17. % Medio de desconocimiento criterio 4 y sus subcriterios

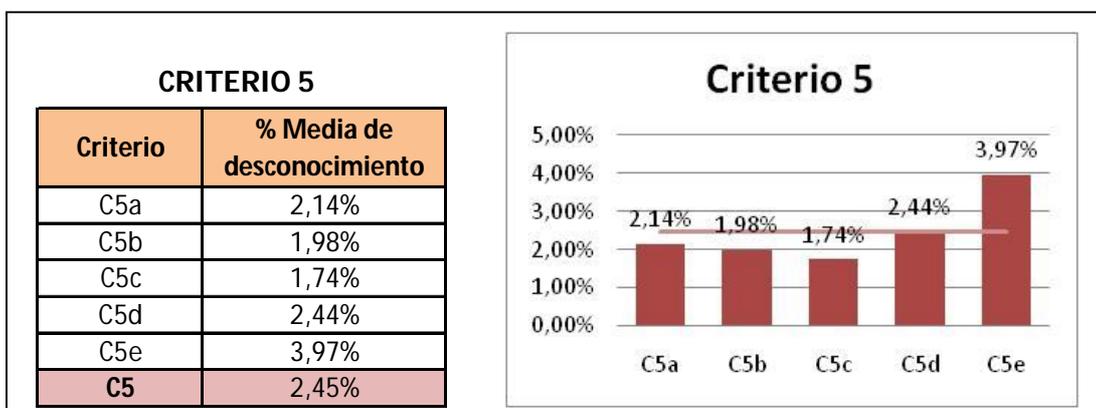


TABLA 18. % Medio de desconocimiento criterio 5 y sus subcriterios

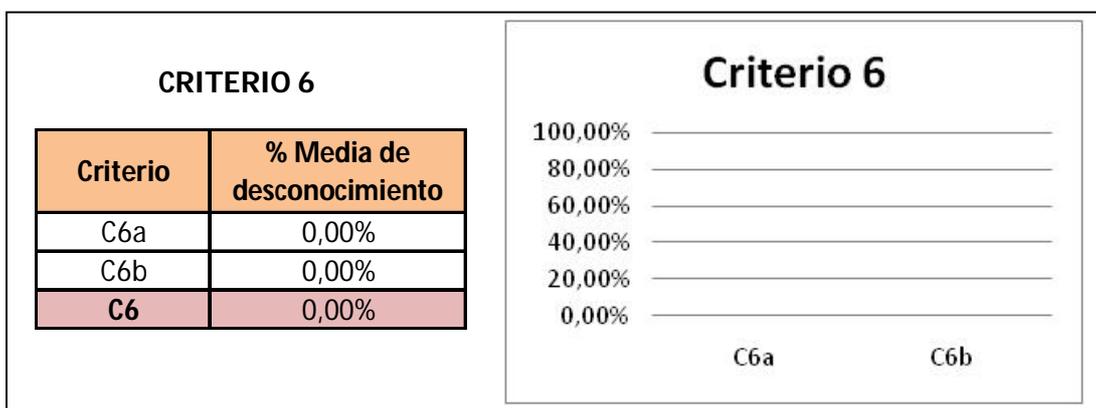


TABLA 19. % Medio de desconocimiento criterio 6 y sus subcriterios

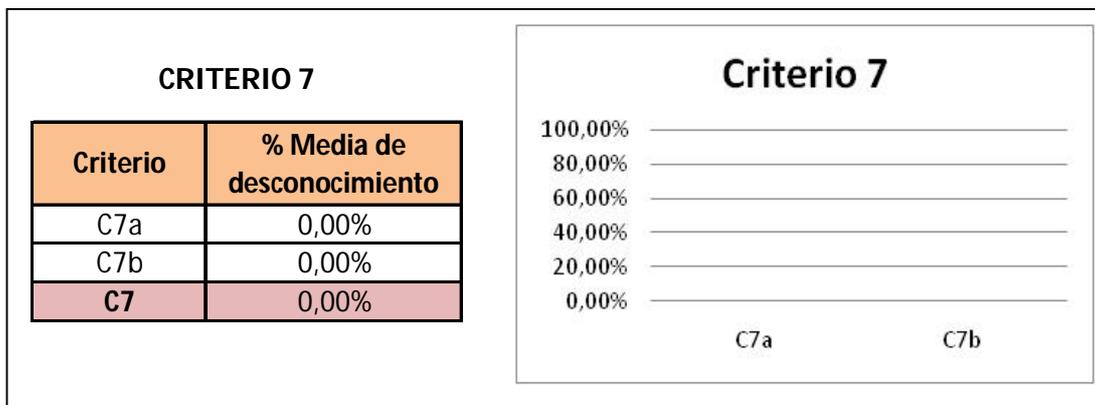


TABLA 20. % Medio de desconocimiento criterio 7 y sus subcriterios

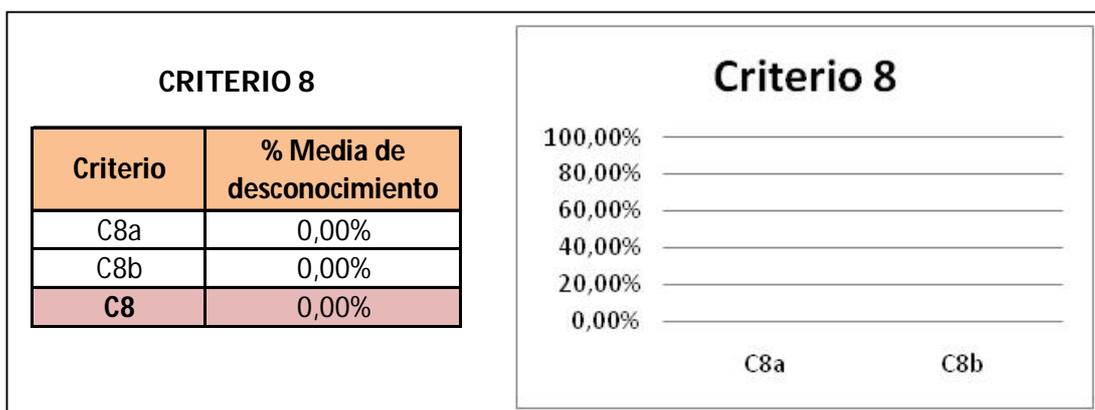


TABLA 21. % Medio de desconocimiento criterio 8 y sus subcriterios

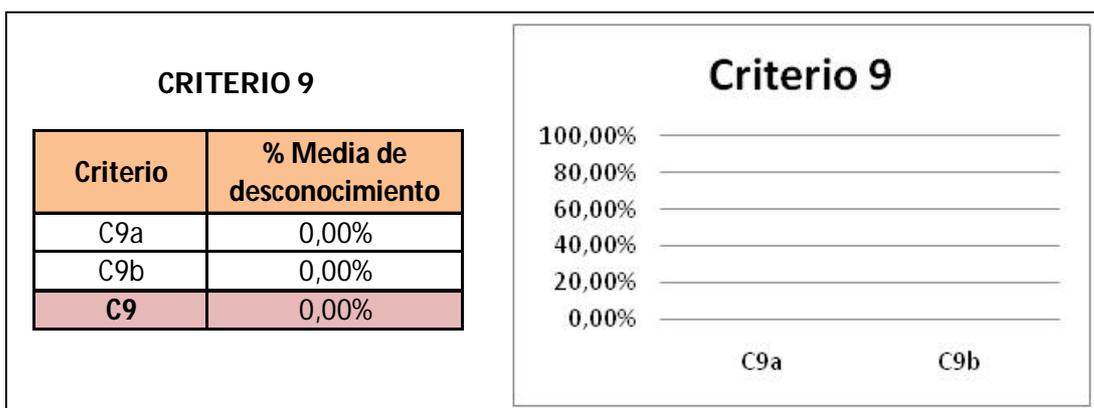


TABLA 22. % Medio de desconocimiento criterio 9 y sus subcriterios

4.3 Elaboración del Plan de Mejora

4.3.1 Identificación de Puntos Fuertes y Áreas de Mejora

Una vez analizados los datos anteriores se procederá a identificar los Puntos Fuertes y Áreas de Mejora en la organización. Para ello se han utilizado tres criterios distintos:

1. Identificación de puntos fuertes y áreas de mejora en función del nivel de conocimiento.
2. Identificación de puntos fuertes y áreas de mejora por comparativa interna.

4.3.1.1 Identificación de puntos fuertes y áreas de mejora en función del nivel de desconocimiento

En este punto se identificarán como puntos fuertes aquellos en que el nivel de desconocimiento sea 0 %, ya que esto querrá decir que toda la organización dispone de información para contestar a todas las preguntas relacionadas con el criterio. Por el contrario, también se identificarán las áreas de mejora, utilizando como criterio, la comparación entre la valoración que se ha obtenido mediante los cuestionarios de media de desconocimiento con el valor establece el modelo EFQM (3.28%). Por tanto, aquellos que superen el valor del modelo serán clasificados como áreas de mejora.

A continuación, se presenta la tabla con los resultados que se han obtenido después de aplicar el procedimiento explicado anteriormente:

Criterio	% Media Desconocimiento	EFQM	Punto Fuerte/ Área de mejora
C1	9,34%	3,28%	Área de mejora
C2	4,77%	3,28%	Área de mejora
C3	3,01%	3,28%	
C4	9,91%	3,28%	Área de mejora
C5	2,45%	3,28%	
C6	0,00%	3,28%	Punto fuerte
C7	0,00%	3,28%	Punto fuerte
C8	0,00%	3,28%	Punto fuerte
C9	0,00%	3,28%	Punto fuerte

TABLA 23. Resultados obtenidos por nivel de desconocimiento

Como se puede observar en la Tabla 23, aparecen como área de mejora el criterio 1, 2 y 4, ya que los valores de porcentaje de media de desconocimiento están por encima del valor que establece como máximo el modelo EFQM (3.28%), por tanto para este punto se deberá realizar un análisis más profundo de estos criterios. Por el contrario se identifican como puntos fuertes, el criterio 6, 7, 8 y 9 que corresponden respectivamente a resultados en los clientes, en las personas, en la sociedad y resultados clave. Hacer un análisis de los puntos fuertes en cuanto al nivel de desconocimiento no tiene ningún sentido, por tanto damos por finalizado el análisis de los puntos fuertes y las áreas de mejora por nivel de conocimiento.

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.

4.3.1.1.1 Identificación de áreas de mejora en función del nivel de conocimiento en el Criterio1

	% media de desconocimiento	% media de desconocimiento C1	Punto Fuerte/ Área de mejora
C1a	1,46%	9,43%	
C1b	4,39%	9,43%	
C1c	3,80%	9,43%	
C1d	1,39%	9,43%	
C1e	35,67%	9,43%	Área de mejora

TABLA 24. Nivel de desconocimiento Criterio 1.

Como se puede observar el subcriterio más débiles es el C1e por presentar un porcentaje de desconocimiento mayor que el porcentaje medio del propio criterio. Son quince de las cuarenta y un personas evaluadas las que no saben contestar a todas las cuestiones que se abordan en dichos subcriterio. Seguidamente se detalla el contenido que más conflicto presenta:

- No se sabe si se estudian las causas internas ni externas a la organización que pueden generar un cambio en la misma.
- Se desconoce existen procedimientos ni metodologías para la identificación de los cambios que la organización.
- Se desconoce si los líderes de la organización se involucran en el desarrollo de los proyectos que conllevan un cambio en la organización.
- Se desconoce si los líderes de la organización se responsabilizan de garantizar la inversión y los recursos necesarios para desarrollar los proyectos de cambio.
- Se desconoce si se evalúan los riesgos que ocasionan los cambios planificados.
- No se sabe si la dirección de la organización garantiza la implantación completa de los cambios.
- No se sabe si existen indicadores que midan la eficacia de los cambios.
- N sabe si se revisa la eficacia de los cambios implantados en la organización.

4.3.1.1.2 Identificación de áreas de mejora en función del nivel de conocimiento en el Criterio 2

	% media de desconocimiento	% media de desconocimiento C2	Punto Fuerte/ Área de mejora
C2a	5,37%	4,77%	Área de mejora
C2b	4,88%	4,77%	Área de mejora
C2c	4,32%	4,77%	
C2d	4,50%	4,77%	

TABLA 25. Nivel de desconocimiento Criterio 2.

Siguiendo el procedimiento anterior, en el criterio correspondiente a estrategia, los subcriterios más críticos son el c2a y el c2b, como bien se observa en la tabla presentada. El porcentaje de cada uno de los subcriterios está por encima de la media del desconocimiento del criterio 2. A continuación, se especifica cuáles son las áreas con mayor nivel de desconocimiento en dichos subcriterios:

C2a

- Se desconoce si la organización está recopilando, analizando y utilizando la siguiente información para la definición de los planes y estrategias: clientes, proveedores, partners, empleados, alianzas externas, benchmarking, etc.
- Se desconoce si se analizan las necesidades y expectativas de los distintos grupos de interés en la organización.
- No se sabe 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.
- No se sabe existen criterios para la recogida de dicha información.
- No se conoce si se revisa esta información y se evalúa su idoneidad para así introducir otras fuentes distintas.
- Se desconoce si hay responsables de la recogida, análisis y evaluación de la información.

4.3.1.1.3 Identificación de áreas de mejora en función del nivel de conocimiento en el Criterio 4

	% media de desconocimiento	% media de desconocimiento C4	Punto Fuerte/ Área de mejora
C4a	36,59%	9,91%	Área de mejora
C4b	1,83%	9,91%	
C4c	3,09%	9,91%	
C4d	4,88%	9,91%	
C4e	3,17%	9,91%	

TABLA 26. Nivel de desconocimiento Criterio 4.

Aproximadamente quince son las personas que desconocen los temas preguntados en el subcriterio C4a, que trata de la gestión de los partners y proveedores para obtener un beneficio solidario. A continuación se detallarán cuáles son estos aspectos:

- Se desconoce si 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.
- No se conoce si la política de las alianzas se basa en la definición de una misión conjunta, aprovechamiento de recursos, de conocimiento, etc.
- No se sabe si existen reuniones periódicas al más alto nivel entre la organización y los partners.
- No se sabe si se realizan estudios para identificar nuevas posibilidades de colaboración.
- Se desconoce si se analiza que la misión, visión, valores y la de los partners es compatible con la de la propia organización
- Se desconoce si hay mecanismos en la organización para apoyar el desarrollo mutuo con sus partners.
- No se sabe si hay actividades / planes en marcha para generar una filosofía innovadora a través de las alianzas.
- No se sabe si los partners han suscitado sinergias, no han mejorado los procesos ni han añadido valor a la cadena cliente/proveedor.
- No se sabe si se evalúa, ni revisa y mejora la gestión de la relación con los partners.

4.3.1.2 Identificación de puntos fuertes y áreas de mejora por comparativa interna

Para la identificación tanto de los puntos fuertes como de las áreas de mejoras en este apartado se ha procedido de la siguiente manera. Se ha realizado la comparación del valor de las medias de cada criterio con el valor medio obtenido en el modelo. Seguidamente, se han identificado como puntos fuertes aquellos en que la media del criterio sea bastante mayor a la media del modelo. Si, por el contrario, la media del criterio está por debajo de la puntuación del modelo se han marcado estos puntos como áreas de mejora. Por último si la media del criterio está por encima de la del modelo pero no excede en cantidad no se han tratado como puntos fuertes ni como áreas de mejora.

Criterio	Media	EFQM	Punto Fuerte/ Área de mejora
C1	3,93	3,85	
C2	5,10	3,85	Punto fuerte
C3	4,29	3,85	
C4	2,93	3,85	Área de mejora
C5	5,68	3,85	Punto fuerte
C6	2,87	3,85	Área de mejora
C7	3,08	3,85	Área de mejora
C8	2,82	3,85	Área de mejora
C9	3,94	3,85	

TABLA27. Resultados obtenidos por comparativa interna

Una vez realizado el estudio, podemos concluir que existen dos puntos fuertes, los criterios 2 y 5, que corresponden a política y estrategia y procesos. Por otro lado los criterios 4, 6, 7 y 8 son las cuatro áreas de mejora de la organización.

A continuación se realiza un análisis más profundo de cada criterio identificado como débil para conocer qué subcriterios han provocado dicha puntuación. Para ello, en primer lugar se identificarán como áreas de mejora aquellos subcriterios cuyo valor de la media no supere el valor medio del criterio. Además, dentro de cada subcriterio clasificado como área de mejora, se van a identificar los aspectos que la organización debe mejorar, por tanto estos serán los puntos que buscar una solución.

4.3.1.2.1 Identificación de áreas de mejora en función de las medias obtenidas en el Criterio 4: Alianzas y Recursos

Subcriterio	Media Subcriterio	Media Criterio	Punto Fuerte/ Área de mejora
C4a	2,38	2,93	Área de mejora
C4b	4,69	2,93	
C4c	4,8	2,93	
C4d	0,22	2,93	Área de mejora
C4e	2,53	2,93	Área de mejora

TABLA 28. Comparativa interna Criterio 4

Como se puede observar en la Tabla 25, los subcriterios C4a, C4d y C4e son los que poseen una media inferior a la media del criterio, por tanto, son las áreas de mejora. En dichos subcriterios se habla de cómo gestionar las alianzas externas, la tecnología, como la información y el conocimiento.

Seguidamente se detallan las debilidades más relevantes de estos subcriterios.

C4a

- No se identifica a los partners clave y tampoco se establecen alianzas estratégicas, ni en línea con la estrategia de la propia organización, ni sobre la base de una confianza recíproca.
- La política de las alianzas no se basa en la definición de una misión conjunta, aprovechamiento de recursos, de conocimiento, etc.
- No existen reuniones periódicas al más alto nivel entre la organización y los partners.
- No se realizan estudios para identificar nuevas posibilidades de colaboración.
- No se analiza que la misión, visión, valores y la de los partners es compatible con la de la propia organización.
- No hay mecanismos en la organización para apoyar el desarrollo mutuo con sus partners.
- No hay actividades / planes en marcha para generar una filosofía innovadora a través de las alianzas.
- No existen sinergias suscitadas con los partners, ni se han mejorado los procesos y tampoco se ha añadido valor a la cadena cliente/proveedor.
- No se evalúa, revisa y mejora la gestión de la relación con los partners

C4d

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

- No se participa en programas nacionales o internacionales para el desarrollo tecnológico
 - No se implantan tecnologías para apoyar ni a la mejora de procesos ni a los sistemas de información.
 - No hay programa/proceso para identificar y sustituir las viejas tecnologías.
 - No hay programa/proceso para identificar y sustituir las viejas tecnologías.
- C4e
- No se ha establecido un Plan de Sistemas de Información en apoyo de la estrategia de la organización.
 - No hay mecanismo para recoger, estructurar y gestionar el conocimiento en apoyo de la estrategia.
 - No existen sistemas para garantizar la seguridad de la información.
 - La información relevante sobre servicios y procesos (funcionamiento de procesos, empleados, proveedores, clientes, etc.) no está accesible a los empleados que la necesiten.
 - No existen sistemas para garantizar la seguridad de la información.
 - No se emplean mecanismos para garantizar la validez e integridad de los datos contenidos en los sistemas.
 - No se aplican los avances en tecnologías de la información.
 - La información disponible no se utiliza para mejorar y optimizar los sistemas de gestión, de forma creativa e innovador.
 - Ni se evalúa ni se mejora de alguna manera la efectividad de la de gestión de la información y del conocimiento.

4.3.1.2 Identificación de áreas de mejora 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	2,86	2,87	Área de mejora
C6b	2,89	2,87	

TABLA 29. Comparativa interna Criterio 6

La tabla 26 representa el desglose del criterio 6, en la que vemos que el subcriterio a mejorar es el C6a. En dicho subcriterio se trata de las medidas de percepción. A continuación se presentan cuales son las debilidades en las que la organización debería hacer hincapié.

C6a

- Ni se Identifica ni se revisa de forma sistemática cuáles son aquellos aspectos más valorados por sus clientes y que inciden directamente en su nivel de satisfacción.
- No 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, no cumplen los objetivos marcados para cada período y casi nunca o nunca 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 no muestra una evolución positiva

- No se recogen ni 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.
- La tendencia de los resultados de los indicadores relativos al nivel de satisfacción de los clientes, no muestran una correlación y tampoco consecuencia de las acciones de mejora emprendidas.
- Los resultados de los indicadores relativos al nivel de satisfacción de los clientes, no abarcan los aspectos y áreas relevantes y no están adecuadamente segmentados.

4.1.1.2.3 Identificación de áreas de mejora 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	3,00	3,08	Área de mejora
C7b	3,15	3,08	

TABLA 30. Comparativa interna Criterio 7

Al igual que el criterio anterior, en el Criterio 7, el aspecto que se debe mejorar es el subcriterio C7a, que corresponde a las medidas de percepción.

Detallamos a continuación los aspectos con mayor debilidad del subcriterio:

C7a

- Ni se identifica ni se revisa de forma sistemática cuáles son aquellos aspectos más valorados por su personal y que inciden directamente en su nivel de satisfacción.
- No 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 tienen los clientes respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción, no cumplen los objetivos marcados para cada período y casi nunca o nunca 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, no muestra una evolución positiva.
- No se recogen ni 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.
- La tendencia de los resultados de los indicadores relativos al nivel de satisfacción de los clientes, no muestran una correlación y tampoco consecuencia de las acciones de mejora emprendidas.
- Los resultados de los indicadores relativos al nivel de satisfacción de su personal, no abarcan los aspectos y áreas relevantes y no están adecuadamente segmentados.

4.1.1.2.4 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	2,77	2,82	Área de mejora
C8b	2,87	2,82	

TABLA 31. Comparativa interna Criterio 8

Dado que se trata de un criterio débil se van a identificar los aspectos que la organización debe mejorar para que el criterio de Resultados en la Sociedad salga de dicha categoría. Como se puede observar en la tabla, el subcriterio más críticos es el C8a, por presentar medias inferiores a la media del propio criterio 8. Este subcriterio hace referencia a las Medidas de Percepción.

Seguidamente desglosamos los puntos más débiles de dicho subcriterio.

C8a

- Ni se Identifica ni se revisa de forma sistemática cuáles son aquellos aspectos más valorados por la sociedad en general y que inciden directamente en su nivel de satisfacción.
- No se obtiene información directa y periódica relativa a la percepción que tiene la sociedad en general respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción.
- 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, no cumplen los objetivos marcados para cada período y casi nunca o nunca los superan.
- La tendencia de los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tiene la sociedad en general respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción, no muestra una evolución positiva
- No se recogen ni 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.
- La tendencia de los resultados de los indicadores relativos al nivel de satisfacción de los clientes, no muestran una correlación y tampoco 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 adecuadamente segmentados

4.1.1.2.5 Identificación de los puntos fuertes en función de las medias obtenidas en el Criterio 2: Política y Estrategia

Subcriterio	Media Subcriterio	Media Criterio	Punto Fuerte/ Área de mejora
C2a	4,93	5,1	
C2b	5,02	5,1	
C2c	5,04	5,1	
C2d	5,43	5,1	Punto fuerte

TABLA 32. Comparativa interna Criterio 2

Dentro del criterio de Política y Estrategia, solo el subcriterio C2d posee una puntuación mayor que a la de la media de criterio, por tanto solo este punto será fuerte. Dicho subcriterio hace referencia a comunicar y desplegar la política y la estrategia mediante un esquema de procesos clave.

Los puntos que se tratan en este subcriterio son los siguientes:

C2d

- La gestión de procesos definida permite desplegar en su totalidad la estrategia definida.
- Existe una definición acerca de cuándo se considera a un proceso como clave y existe además una relación de procesos clave.
- Estos procesos clave soportan la misión de la organización.
- Se establecen medidas e indicadores de estos procesos para evaluar y mejorar la efectividad del esquema de procesos clave en relación con la política y estrategia.
- Conocen todos los empleados la estrategia de la organización.
- Se comunican los planes a través de reuniones en cascada a todos los niveles de la organización.
- Se distribuyen los planes a todos los empleados y son efectivos.
- Se basan los objetivos de departamento y personales, en los planes anuales de la organización.
- Prioriza cada mando los planes asignados a su departamento.
- Se pregunta a los empleados en qué medida conocen los planes y la estrategia de la organización.
- Entienden los empleados como contribuyen a la consecución de los objetivos generales de la organización
- Se modifica el organigrama y los procedimientos internos para adaptarse a las necesidades surgidas de la política y estrategia.
- Se toman acciones para mejorar el conocimiento que tienen los empleados de la estrategia y la política de la organización.

4.1.1.2.6 Identificación de los puntos fuertes en función de las medias obtenidas en el Criterio 5: Procesos

Subcriterio	Media Subcriterio	Media Criterio	Punto Fuerte/ Área de mejora
C5a	7,01	5,68	Punto fuerte
C5b	4,8	5,68	
C5c	4,79	5,68	
C5d	7,09	5,68	Punto fuerte
C5e	4,71	5,68	

TABLA 33. Comparativa interna Criterio 5

El criterio 5 correspondiente a procesos ha sido clasificado como punto fuerte por tener una media mayor que el valor medio. Además, como se puede observar, que dos de sus subcriterios, C5a y C5d, han obtenido una puntuación muy elevada. Estos subcriterios hacen referencia a diseñar y gestionar sistemáticamente los procesos y producir, distribuir y prestar un servicio de atención de los productos y servicios.

Presentamos más abajo los elementos tratados en dichos subcriterios.

C5a

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

C5d

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

A continuación, se presenta una tabla resumen, para facilitar la comparación entre los tres tipos de análisis de datos, en función del nivel de conocimiento, comparativa interna y externa.

Áreas de mejora	Nivel de conocimiento	Comparativa interna. 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:</p> <ul style="list-style-type: none"> • No se sabe si se estudian las causas internas ni externas a la organización que pueden generar un cambio en la misma. • Se desconoce existen procedimientos ni metodologías para la identificación de los cambios que la organización. • Se desconoce si los líderes de la organización se involucran en el desarrollo de los proyectos que conllevan un cambio en la organización. • Se desconoce si los líderes de la organización se responsabilizan de garantizar la inversión y los recursos necesarios para desarrollar los proyectos de cambio. • Se desconoce si se evalúan los riesgos que ocasionan los cambios planificados. • No se sabe si la dirección de la organización garantiza la implantación completa de los cambios. • No se sabe si existen indicadores que midan la eficacia de los cambios. • N sabe si 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.
Criterio2	<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 se analizan las necesidades y expectativas de los distintos grupos de interés en la organización. • No se sabe 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. • No se sabe existen criterios para la recogida de dicha información. • No se conoce si se revisa esta información y se evalúa su idoneidad para así introducir otras fuentes distintas. • 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>

Áreas de mejora	Nivel de conocimiento	Comparativa interna. Implantación.
	<p>C2c: No se han identificado áreas de mejora. C2d: No se han identificado áreas de mejora.</p>	
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>C4a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se desconoce si 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. • No se conoce si la política de las alianzas se basa en la definición de una misión conjunta, aprovechamiento de recursos, de conocimiento, etc. • No se sabe si existen reuniones periódicas al más alto nivel entre la organización y los partners. • No se sabe si se realizan estudios para identificar nuevas 	<p>C4a</p> <ul style="list-style-type: none"> • No se identifica a los partners clave y tampoco se establecen alianzas estratégicas, ni en línea con la estrategia de la propia organización, ni sobre la base de una confianza recíproca. • La política de las alianzas no se basa en la definición de una misión conjunta, aprovechamiento de recursos, de conocimiento, etc. • No existen reuniones periódicas al más alto nivel entre la organización y los partners. • No se realizan estudios para identificar nuevas posibilidades de colaboración.

Áreas de mejora	Nivel de conocimiento	Comparativa interna. Implantación.
<p>Criterio 4</p>	<p>posibilidades de colaboración.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se desconoce si se analiza que la misión, visión, valores y la de los partners es compatible con la de la propia organización • Se desconoce si hay mecanismos en la organización para apoyar el desarrollo mutuo con sus partners. • No se sabe si hay actividades / planes en marcha para generar una filosofía innovadora a través de las alianzas. • No se sabe si los partners han suscitado sinergias, no han mejorado los procesos ni han añadido valor a la cadena cliente/proveedor. • No se sabe si se evalúa, ni revisa y mejora 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>	<ul style="list-style-type: none"> • No se analiza que la misión, visión, valores y la de los partners es compatible con la de la propia organización. • No hay mecanismos en la organización para apoyar el desarrollo mutuo con sus partners. • No hay actividades / planes en marcha para generar una filosofía innovadora a través de las alianzas. • No existen sinergias suscitadas con los partners, ni se han mejorado los procesos y tampoco se ha añadido valor a la cadena cliente/proveedor. • No se evalúa, revisa y mejora 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.</p> <p>C4d</p> <ul style="list-style-type: none"> • No se identifican las necesidades tecnológicas en función de la estrategia de la organización. • No se han establecido cauces para estar al día en cuanto a tecnologías relevantes, nuevas y emergentes. • Los empleados de la organización no asisten a seminarios, congresos, etc. relativos a nuevas tecnologías. • No se participa en programas nacionales o internacionales para el desarrollo tecnológico • No se implantan tecnologías para apoyar ni a la mejora de procesos ni a los sistemas de información. • No hay programa/proceso para identificar y sustituir las viejas tecnologías. • No hay programa/proceso para identificar y sustituir las viejas tecnologías.

Áreas de mejora	Nivel de conocimiento	Comparativa interna. Implantación.
		<p>C4e</p> <ul style="list-style-type: none"> • No se ha establecido un Plan de Sistemas de Información en apoyo de la estrategia de la organización. • No hay mecanismo para recoger, estructurar y gestionar el conocimiento en apoyo de la estrategia. • No existen sistemas para garantizar la seguridad de la información. • La información relevante sobre servicios y procesos (funcionamiento de procesos, empleados, proveedores, clientes, etc.) no está accesible a los empleados que la necesiten. • No existen sistemas para garantizar la seguridad de la información. • No se emplean mecanismos para garantizar la validez e integridad de los datos contenidos en los sistemas. • No se aplican los avances en tecnologías de la información. • La información disponible no se utiliza para mejorar y optimizar los sistemas de gestión, de forma creativa e innovador. • Ni se evalúa ni se mejora de alguna manera la efectividad de la de gestión de la información y del conocimiento.
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>

Áreas de mejora	Nivel de conocimiento	Comparativa interna. Implantación.
Criterio 6	<p>C6a: No se han identificado áreas de mejora. C6b: No se han identificado áreas de mejora.</p>	<p>C6a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ni se Identifica ni se revisa de forma sistemática cuáles son aquellos aspectos más valorados por sus clientes y que inciden directamente en su nivel de satisfacción. • No 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, no cumplen los objetivos marcados para cada período y casi nunca o nunca 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 no muestra una evolución positiva • No se recogen ni 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. • La tendencia de los resultados de los indicadores relativos al nivel de satisfacción de los clientes, no muestran una correlación y tampoco consecuencia de las acciones de mejora emprendidas. • Los resultados de los indicadores relativos al nivel de satisfacción de los clientes, no abarcan los aspectos y áreas relevantes y no están adecuadamente segmentados. <p>C6b: No se han identificado áreas de mejora.</p>

Áreas de mejora	Nivel de conocimiento	Comparativa interna. Implantación.
Criterio 7	<p>C7a: No se han identificado áreas de mejora. C7b: No se han identificado áreas de mejora.</p>	<p>C7a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ni se Identifica ni se revisa de forma sistemática cuáles son aquellos aspectos más valorados por su personal y que inciden directamente en su nivel de satisfacción. • No 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 tienen los clientes respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción, no cumplen los objetivos marcados para cada período y casi nunca o nunca 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, no muestra una evolución positiva • No se recogen ni 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. • La tendencia de los resultados de los indicadores relativos al nivel de satisfacción de los clientes, no muestran una correlación y tampoco consecuencia de las acciones de mejora emprendidas. • Los resultados de los indicadores relativos al nivel de satisfacción de su personal, no abarcan los aspectos y áreas relevantes y no están adecuadamente segmentados. <p>C7b: No se han identificado áreas de mejora.</p>

Áreas de mejora	Nivel de conocimiento	Comparativa interna. Implantación.
<p>Criterio 8</p>	<p>C8a: No se han identificado áreas de mejora. C8b: No se han identificado áreas de mejora.</p>	<p>C8a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ni se Identifica ni se revisa de forma sistemática cuáles son aquellos aspectos más valorados por la sociedad en general y que inciden directamente en su nivel de satisfacción. • No se obtiene información directa y periódica relativa a la percepción que tiene la sociedad en general respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción. • 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, no cumplen los objetivos marcados para cada período y casi nunca o nunca los superan. • La tendencia de los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tiene la sociedad en general respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción, no muestra una evolución positiva • No se recogen ni 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. • La tendencia de los resultados de los indicadores relativos al nivel de satisfacción de los clientes, no muestran una correlación y tampoco 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 adecuadamente segmentados <p>C8b: No se han identificado áreas de mejora.</p>

Áreas de mejora	Nivel de conocimiento	Comparativa interna. Implantación.
Criterio 9	<p>C9a: No se han identificado áreas de mejora. C9b: No se han identificado áreas de mejora.</p>	<p>C9a: No se han identificado áreas de mejora. C9b: No se han identificado áreas de mejora.</p>

TABLA 34. Áreas de mejora de la organización.

4.4 Definición del programa de mejora

A partir del análisis realizado en los puntos anteriores se han identificado 6 ejes de mejora:

- Mejorar el comportamiento y las actuaciones de los líderes.
- Generar mayor valor a través de las alianzas.
- Mejorar el conocimiento que la organización tiene con respecto a las necesidades y expectativas de los clientes.
- 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.
- Mejorar el conocimiento que la organización tiene con respecto al interés de la sociedad.

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

 <h2 style="display: inline;">Plan de mejora 2015</h2>		
Nombre plan	Descripción/objetivos	Responsable
PLAN LIDERAZGO	Formar a los líderes para que sean capaces de que la organización sea flexible y el cambio se pueda gestionar. Que sean capaces de liderar con transparencia, integridad y con capacidad de respuesta.	Gerencia
PLAN ALIANZAS	Mejora de la gestión de los partners y proveedores para obtener mayor beneficio sostenible	Director de Calidad
PLAN CLIENTE	Desarrollar un conjunto de medidas de percepción e indicadores de rendimiento, basados en las expectativas de los clientes, así como la segmentación de los resultados de cliente para conocer mejor la eficacia de respuesta.	Director de Calidad
PLAN DE PERSONAL	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 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

TABLA 35. Plan de mejora 2015

5. Presupuesto

A continuación se detalla el presupuesto de la implantación del modelo EFQM. En este se detallan las distintas fases por las que ha pasado el proyecto con sus costes asociados tanto a las horas dedicadas como a los recursos necesarios.

Etapa	Subetapa	Responsable	Coste por hora (€)	Tiempo (horas)	Recursos (€)	Presupuesto (€)
Previa	Formación del personal	Departamento DEIAC	90	10	30	930
	Compromiso dirección	Departamento DEIAC	90	3	20	290
Evaluación del centro	Realización de los cuestionarios	Departamento DEIAC	90		50	50
	Análisis de los cuestionarios	Autora TFG	35	20		700
	Presentación de los resultados	Autora TFG	35	0	15	15
Elaboración del plan de mejora	Identificar puntos fuertes y áreas de mejora	Autora TFG	35	50		1750
					TOTAL	3.735 €

TABLA 36. Presupuesto

En el presupuesto anterior, se observa una diferencia de costes entre el departamento DEIAC y la Autora del TFG. Esta variación es debida a los diferentes niveles de formación y a la diferencia de caracteres profesionales. También, identificar el coste de recursos como los materiales necesarios para realizar una formación del personal y de la dirección adecuada, como para la presentación de los resultados y el plan de mejora.

La etapa más costosa económicamente es la fase de la elaboración del plan de mejora, ya que en esta está incluida la actividad de identificar los puntos y fuertes y áreas de mejora, y como se observa es la subetapa que más horas se necesitan para realizarla.

El coste total asignado al proyecto de implantación del modelo EFQM es de 3.735.

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 acuerdos 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 2006. Durante todo este tiempo han sido realizadas numerosas auditorias 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 8 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 etapas:

- Etapa previa
 - 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.

- Etapa de autoevaluación del centro
 - Realización de los cuestionarios.

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 cuestionarios y 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.

- Etapa de aplicación del plan de mejora
 - Identificación de puntos fuertes y áreas de mejora

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

1º Se han identificado los puntos fuertes y áreas de mejora en función del nivel de desconocimiento 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 cuatro puntos fuertes, los criterios 6, 7, 8 y 9 correspondientes a resultados en clientes, en las personas, en la sociedad y resultados clave. En cambio, se han identificado 3 áreas de mejora que son las siguientes: liderazgo (criterio1), estrategia (criterio2) y alianzas y recursos (criterio 4).

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 criterios 1 y 5, correspondientes a resultados liderazgo y proceso, productos y servicios. Y por otro lado, han sido clasificadas como áreas de mejora, los criterios 4, 6, 7 y 8,

correspondientes a alianzas y recursos, resultados en los clientes, en las personas y resultados en la sociedad.

El desarrollo de estos 5 ejes ayudará 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. 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. 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.

7. Bibliografía

Páginas web:

- www.efqm.org
- www.ucv.es
- www.aec.es
- www.luisvivesces.org
- www.clubexcelencia.org
- www.gva.es
- www.efqm.es
- efqm2010.com
- www.tqm.es
- www.clubcalidad.es
- www.aenor.es

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
- SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD: MODELOS ISO-9000 y EFQM. José Jabaloyes Vivas; Andrés Carrión García; José Miguel Carot Sierra; Pau Miró i Martínez; Mónica Martínez Gómez; Universidad Politécnica de Valencia Departamento de Estadística e Investigación Operativa Valencia: Universidad Politécnica de Valencia 2002.
- 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.

- MODELOS INTERNACIONALES DE EXCELENCIA EN GESTIÓN. César Camisón. Universitat Oberta de Catalunya.

Referencia:

- 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*).

8. Anexos

Anexo 1. Cuestionario de Autoevaluación

Desde su punto de vista (desde su percepción) Evalúe de 1 a 5 los siguientes aspectos : 1= no se hace nada o no existe; 2= se hace algo de manera individualizada; 3 = se hace algo de manera sistemática pero no se mide su resultado; 4 = se realiza de forma sistemática y se mide su resultado pero no se introducen mejoras; 5 se hace de manera sistemática en toda la organización, se mide y se introducen mejoras. 0 = corresponde a los individuos de la organización que no disponen de ningún tipo de percepción para contestar a la pregunta
Puesto: 1= dirección ; 2= mandos intermedios; 3= técnicos; 4= administrativos; 5= operarios
Tiempo en la organización: 1= más de 5 años; 2 entre 1 y 5 años; 3= menos de 1 año
Subcriterio 1a:
¿Se encuentran definidas por escrito la misión, visión y valores de la organización?
¿Ha participado la dirección en la definición de la misión, visión y los valores de la organización?
¿Impulsan su desarrollo y actúan como modelo de referencia para el resto de la organización?
¿Estos principios y valores son conocidos por todos los empleados?
¿Participan y se involucran directamente los mandos en las acciones de formación?
¿Se emplean las reuniones con el personal para difundir y promover los principios de Calidad Total?
¿Se producen contactos informales de los mandos con el personal, tales como visitas espontáneas a equipos de mejora, desayunos de trabajo, etc.?
¿Participan los mandos en los equipos de mejora?
¿Se dispone de un sistema de encuestas al personal en el que se incluya preguntas sobre la eficacia de su gestión y el compromiso de los mandos con la Gestión de la Calidad Total?
¿Se establece un presupuesto anual para los Programas de Calidad Total?
¿Se destinan fondos a la formación, equipos de mejora, programas de mejora de la calidad, etc.?
¿Existe un mecanismo formal para priorizar las actividades de mejora y su financiación?
¿Se facilita la participación de los empleados en los programas de formación y equipos de mejora?
¿Se forma a los empleados en técnicas de trabajo en equipo para fomentar la creatividad e innovación?
¿Se estimula y anima la asunción de responsabilidades (empowerment) de los empleados?
¿Se emprenden acciones de mejora como fruto de las actividades de aprendizaje?
¿Revisan y mejoran la dirección / línea de mando la efectividad del liderazgo a partir de los resultados de las encuestas u otras informaciones disponibles?
Subcriterio 1b:
¿Se ha establecido una estructura organizativa adecuada para apoyar la implantación de la estrategia de la organización?
¿Se ha implantado un esquema de gestión por procesos horizontales?
¿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? ¿Se revisa y mejora los resultados clave? (medición de los resultados e indicadores de los procesos clave).
Subcriterio 1c:
¿Existen contactos directos de los directivos con los clientes, proveedores y partners?

¿Comprenden y satisfacen las necesidades y expectativas de sus clientes y partners?
¿Se establecen alianzas con los proveedores y se mide la efectividad de las mismas mediante indicadores? ¿Se llevan a cabo actividades de mejora conjunta?
¿Existen planes para mejorar la relación y el contacto de los empleados con los clientes?
¿Se da reconocimiento a los grupos de interés por su contribución a los resultados de la organización?
¿Existen programas de mejora de la calidad conjuntos con organizaciones externas?
¿Participan los directivos en actividades externas a la organización tales como conferencias, seminarios, etc.?
¿Se apoyan aquellas actividades dirigidas a la mejora del medio ambiente y su contribución a la sociedad?
¿Se mide de algún modo la implicación de los líderes con los clientes, y con la sociedad en general?
Subcriterio 1d:
¿Existe un esquema formal de reuniones que alcanza desde la alta dirección a los empleados de base? ¿Son accesibles los directivos?
¿Comunican los líderes a la organización la misión, visión y valores, la política y estrategia y se asegura su correcto entendimiento?
¿Están implicados los directivos en el reconocimiento de los logros de los individuos y equipos?
¿Existen premios a los equipos de mejora? ¿Son impulsados por los directivos?
¿Existen premios impulsados por los directivos a los individuos como reconocimiento de sus esfuerzos y logros?
¿Se conocen de antemano los criterios para la concesión de los reconocimientos?
¿Se da publicidad a la concesión de los reconocimientos?
¿Participan los directivos en los actos de concesión de los premios?
¿Los mandos emplean el compromiso con la mejora como uno de los criterios para seleccionar candidatos para la promoción y recompensa?
¿Se tiene en cuenta la asunción de responsabilidades como un elemento positivo en la concesión de los reconocimientos?
¿Se mide la efectividad de los programas de comunicaciones y reconocimiento y así garantizar el efecto de motivación y satisfacción del empleado?
Subcriterio 1e:
¿Se estudian las causas internas y externas a la organización que pueden generar un cambio en la misma?
¿Existen procedimientos y metodologías para la identificación de los cambios que la organización? Y una vez identificados, ¿existen metodologías para seleccionar los más adecuados?
¿Cómo se involucran los líderes de la organización en el desarrollo de los proyectos que conllevan un cambio en la organización?
¿Cómo se responsabilizan los líderes de garantizar la inversión y los recursos necesarios para desarrollar los proyectos de cambio?
¿Se evalúan los riesgos que ocasionan los cambios planificados?
¿Cómo garantiza la dirección de la organización la implantación completa de los cambios?
¿Existen indicadores que midan la eficacia de los cambios?

¿Se revisa la eficacia de los cambios implantados en la organización?
Subcriterio 2a:
¿El centro está recopilando, analizando y utilizando la siguiente información para la definición de los planes y estrategias: clientes, proveedores, partners, empleados, alianzas externas, benchmarking, etc.?
¿Están establecidos los flujos de información interna relevantes para la preparación de los planes?
¿Existe algún mecanismo para revisar la idoneidad y efectividad de esta información?
¿Se incluye en el proceso de planificación toda esta información relativa a la situación actual y futura del entorno y la sociedad, así como sus necesidades y expectativas?
Subcriterio 2b:
¿Está el centro 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 la 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?
Subcriterio 2c:
¿Se formula una estrategia de la organización a largo plazo?
¿Existe una planificación a corto/medio plazo basada en la estrategia?
¿Está establecido un plan de desarrollo de la estrategia a partir de información relevante?
¿Es consecuente la estrategia con los valores, misión y visión de la organización?
¿Se alinea la estrategia de la organización con la de sus partners?
¿Se desarrollan planes de contingencia para evitar riesgos planteados?
¿Se analizan las necesidades y expectativas de los distintos grupos de interés en la organización?
¿La estrategia definidas, reflejan los principios de la Gestión de Calidad Total?
¿Existen reuniones periódicas de seguimiento de resultados frente a objetivos?
¿Se toman planes de acción cuando no se alcanzan los objetivos?
¿Se cuestiona la idoneidad de los planes, cuando estos no permiten alcanzar los objetivos previstos?
¿Se modifican los planes cuando cambian las condiciones externas? (legislación, entorno económico, etc.)
¿Se evalúa la efectividad del proceso de planificación?
¿Están identificados los factores críticos de éxito?
¿Se revisa y actualiza periódicamente la estrategia a largo plazo?

Subcriterio2d:
¿Está implantada la gestión de procesos?
¿Existe una definición acerca de cuándo se considera a un proceso como clave?
¿Existe una relación de procesos clave?
Estos procesos clave, ¿soportan la misión de la organización?
¿Se emplean los mapas de procesos o técnicas similares para analizar y representar el esquema de procesos de la organización?
¿Se establecen propietarios y equipos de mejora para cada proceso?
¿Hay alguna persona o grupo responsable de identificar los procesos clave?
¿Se han identificado los grupos de interés que se ven afectados por los procesos clave?
¿Se establecen medidas e indicadores de estos procesos para evaluar y mejorar la efectividad del esquema de procesos clave en relación con la política y estrategia?
¿Conocen todos los empleados la estrategia de la organización?
¿Se comunican los planes a través de reuniones en cascada a todos los niveles de la organización?
¿Se distribuyen los planes a todos los empleados y son efectivos?
¿Se basan los objetivos de departamento y personales, en los planes anuales de la organización?
¿Prioriza cada mando los planes asignados a su departamento?
¿Se pregunta a los empleados en qué medida conocen los planes y la estrategia de la organización?
¿Entienden los empleados como contribuyen a la consecución de los objetivos generales de la organización?
¿Se modifica el organigrama y los procedimientos internos para adaptarse a las necesidades surgidas de la política y estrategia?
¿Se mide el nivel de conocimiento de la política y estrategia mediante encuestas a los empleados?
¿Se toman acciones para mejorar dicho conocimiento?
Subcriterio 3a:
¿Existen planes de recursos humanos dentro de los planes anuales de la organización?
¿Se basan los planes de recursos humanos en la estrategia de la organización?
¿Existe algún mecanismo objetivo para identificar las necesidades de recursos humanos de la organización?
¿Se cubren dichas necesidades mediante traslados o reasignaciones siempre que sea posible?
¿Se implica a las personas de la organización y a sus representantes en el desarrollo de las políticas, estrategias y planes de recursos humanos?
¿Existe un proceso eficiente de selección de personal que garantice la imparcialidad y la igualdad de oportunidades en el empleo?
¿Contemplan los planes de recursos humanos las políticas de remuneración, traslados, promociones, etc..... asegurando el cumplimiento de todos los requisitos legales en materia de empleo?

¿Existe un responsable de recursos humanos en la organización?
¿Se utilizan técnicas de trabajo en grupo, motivación, implicación, etc.?
¿Se mide la satisfacción de los empleados y se recogen sus opiniones mediante encuestas de opinión y se ponen en marcha planes de mejora?
Subcriterio 3b:
¿Se identifican y clasifican claramente las necesidades de la organización en cuanto a conocimientos y capacidades del personal?
¿Se establecen mecanismos para lograr incorporar a los empleados adecuados para cubrir las necesidades existentes?
¿Existen planes de formación específicos en la organización?
¿Están adaptados los planes de formación a las necesidades de cada puesto de trabajo, empleado o grupo de empleados?
¿Existen criterios de selección para la asistencia a cursos?
¿Existen evaluaciones de la calidad de los cursos de formación?
¿Existe formación o entrenamiento en el puesto de trabajo?
¿Existe formación o entrenamiento en técnicas de trabajo en equipo?
¿Se fomenta la formación continuada?
¿Se evalúa la efectividad de la formación?
¿Existen objetivos personales para todos los empleados?
¿Se comunican claramente y por escrito los objetivos a los empleados?
¿Se establecen los objetivos por consenso entre las partes?
¿Están basados los objetivos de cada individuo y departamento en los objetivos generales de la organización?
¿Entienden los empleados como sus objetivos ayudan al cumplimiento de los objetivos generales de la organización?
¿Se revisa periódicamente el nivel de cumplimiento de los objetivos?
¿Se consensua el resultado de las evaluaciones de rendimiento?
¿Se emplean los resultados de las evaluaciones para ayudar a los empleados a mejorar el rendimiento?
¿Se desarrolla la capacidad de las personas a través del trabajo? ¿Se desarrolla la capacidad para trabajar en equipo?
Subcriterio 3c:
¿Se facilita la participación de los empleados en los equipos de mejora?
¿Están claramente definidas las características del programa de equipos (voluntariedad, horario, facilitador, formación, etc...)?
¿Existe un programa de sugerencias de mejora?
¿Se fomenta la participación individual y de los equipos en las actividades de mejora?

¿Se proporciona formación en técnicas de trabajo en equipo para fomentar su implicación en las actividades de mejora?
¿La dirección se preocupa por estimular la creatividad e innovación de los empleados, proporcionándoles el suficiente respaldo y soporte para llevarlas a cabo?
¿Se fomenta la participación mediante conferencias, actos, publicación de folletos, posters, carteles, etc.?
¿Se practica dentro de la organización la delegación de responsabilidades?
¿Se fomenta y estimula al personal para que tome iniciativas proporcionando la suficiente autonomía?
¿Se evalúa de alguna forma el grado de implicación de las personas y se establecen acciones de mejora?
¿Se anima a las personas para que trabajen en equipo? ¿Se estimula ese trabajo?
Subcriterio 3d:
¿Se han identificado de forma clara y sistemática las necesidades de comunicación?
¿Existe un plan de comunicaciones internas basadas en lo anterior? ¿Se utiliza correctamente?
¿Existen suficientes mecanismos de comunicación descendente? (Reuniones en cascada, revistas y otras publicaciones, comunicaciones internas, comunicación directa mando-empleado, etc.)
¿Existen suficientes mecanismos de comunicación ascendente? (Sugerencias de mejora, comunicación directa empleado-mando, reuniones informales, etc.)
Existen mecanismos de comunicación horizontal? (Trabajo en equipo, coordinación de grupos, procesos horizontales, etc.)
¿La organización dispone de algún sistema que permita evaluar y mejorar la eficacia de la comunicación?
¿Qué actividades / planes tiene la organización para compartir las mejores prácticas y el conocimiento?
Subcriterio 3e:
¿Están los temas de remuneración, traslado, despidos y demás asuntos laborales alineados con la política y estrategia dentro de los límites legales?
¿Hay algún sistema de remuneración variable?
¿Existe un programa de reconocimiento para fomentar la participación y la toma de responsabilidades?
¿Hay premios como una de las formas de reconocimiento?
¿Las bases para la concesión de premios es conocida por los empleados?
¿Se encuentra definido un sistema de actividades sociales y culturales que fomente la participación de los empleados?
¿Existe algún programa definido que involucre al personal en temas relacionados con seguridad y medio ambiente?
¿Existen en la organización instalaciones y servicios a la disposición de sus empleados (servicio médico, cafetería, medios de transporte, guarderías, etc.)?
¿Se da información a los empleados en temas de salud o seguridad?
¿Se conceden ayudas o permisos para participar en actividades externas de carácter cultural o deportivo?
¿Se conceden beneficios laborales a los empleados tales como flexibilidad de horarios, años sabáticos, etc.?
¿Dispone la organización de algún mecanismo que permita evaluar y mejorar la eficacia de sus programas de reconocimiento y beneficios?

Subcriterio 4a:
¿Se identifica a los partners clave y se establecen alianzas estratégicas, en línea con la estrategia de la propia organización, sobre la base de una confianza recíproca?
¿La política de las alianzas se basa en la definición de una misión conjunta, aprovechamiento de recursos, de conocimiento, etc.?
¿Existen reuniones periódicas al más alto nivel entre la organización y los partners?
¿Se realizan estudios para identificar nuevas posibilidades de colaboración?
¿Se analiza que la misión, visión, valores y la de los partners es compatible con la de la propia organización?
¿Qué mecanismos tiene la organización para apoyar el desarrollo mutuo con sus partners?
¿Hay actividades / planes en marcha para generar una filosofía innovadora a través de las alianzas?
¿Qué sinergias se han suscitado con los partners? ¿Han mejorado los procesos? ¿Han añadido valor a la cadena cliente/proveedor?
¿Se evalúa, revisa y mejora la gestión de la relación con los partners?
Subcriterio 4b:
¿Existe una planificación de la gestión de recursos económicos y financieros propia para el centro?
¿Se asignan recursos financieros en apoyo de la estrategia y planes fijados por la organización, estableciendo prioridades?
¿Se evalúan las inversiones en activos tangibles e intangibles de acuerdo a los planes de la organización?
¿Existe una clara distribución de responsabilidades para la aprobación y ejecución del gasto?
¿Existen una serie de indicadores que midan la eficiencia de la gestión económica y financiera?
¿Utiliza la organización procedimientos internos de control y seguimiento de la ejecución del gasto?
¿Se revisa y mejora la gestión de los recursos económicos y financieros?
¿Existe una gestión de riesgos financieros?
Subcriterio 4c:
¿Existe un programa de gestión de activos?
¿Hay una estrategia definida para hacer mejor uso de los edificios, equipos y otros recursos (alquiler, contratación, etc.)?
¿Se dispone de un plan de mantenimiento preventivo y de utilización adecuada de los recursos tales como edificios, materiales y equipos?
¿Se gestiona la seguridad de los activos?
¿Existen planes de contingencia para los recursos críticos?
¿Están los activos de la organización convenientemente asegurados contra robo, incendio, etc.?
¿Se protegen los activos mediante vigilancia, sistemas antirrobo, protección contra incendios, etc.?
¿Se tiene en cuenta el impacto negativo de los activos de la organización en la sociedad?

¿Se optimizan los inventarios y rotación del material?
¿Se revisan los edificios o instalaciones asegurando que cumplen las leyes y normas aplicables en cuanto a seguridad e higiene?
¿Existen planes concretos para reducir los consumos de materias primas, energía, etc.?
¿Se tiene en cuenta el impacto ambiental al seleccionar las materias primas?
¿Se conservan y reciclan los recursos no renovables y se minimizan los desperdicios?
¿Se revisan los edificios e instalaciones asegurando que cumplen las normativas medioambientales?
¿Se utilizan mecanismos para medir, revisar y mejorar la gestión de los activos?
Subcriterio 4d:
¿Se identifican las necesidades tecnológicas en función de la estrategia de la organización?
¿Se han establecido cauces para estar al día en cuanto a tecnologías relevantes, nuevas y emergentes?
¿Asisten los empleados de la organización a seminarios, congresos, etc. relativos a nuevas tecnologías?
¿Se participa en programas nacionales o internacionales para el desarrollo tecnológico?
¿Se implantan tecnologías para apoyar la mejora de procesos, los sistemas de información y otros?
¿Se evalúa el resultado de la aplicación de las nuevas tecnologías y se proponen mejoras fruto de la misma?
¿Hay algún programa para identificar y sustituir las viejas tecnologías?
Subcriterio 4e:
¿Se ha establecido un Plan de Sistemas de Información en apoyo de la estrategia de la organización?
¿Hay mecanismo para recoger, estructurar y gestionar el conocimiento en apoyo de la estrategia?
¿Existe un sistema para organizar los flujos de información, tanto internos como externos, de forma que se asegure que todos los empleados disponen de acceso a la información y al conocimiento adecuado para realizar su trabajo?
¿La información relevante sobre servicios y procesos (funcionamiento de procesos, empleados, proveedores, clientes, etc.) está accesible a los empleados que la necesiten?
¿Existen sistemas para garantizar la seguridad de la información?
¿Se emplean mecanismos para garantizar la validez e integridad de los datos contenidos en los sistemas?
¿Se aplican los avances en tecnologías de la información?
¿Se han adoptado medidas para la protección y explotación de la propiedad intelectual, el conocimiento y las innovaciones (patentes y marcas)?
¿La información disponible se utiliza para mejorar y optimizar los sistemas de gestión, de forma creativa e innovadora?
¿Se evalúa y mejora de alguna manera la efectividad de la de gestión de la información y del conocimiento?
Subcriterio 5a:
¿Se han diseñado los procesos de la organización, y en especial los claves que contribuyen a la consecución de estrategia y planificación?

¿Existe un propietario formalmente designado para cada proceso?
¿Existe un sistema para la gestión de los procesos y es revisado en función de las observaciones recogidas?
¿Existen procedimientos, instrucciones y estándares operativos para cada proceso?
¿Existen mediciones de rendimiento para los diferentes procesos (incluyendo mediciones de calidad)?
¿Existen objetivos claros para cada una de las mediciones de rendimiento de los procesos?
¿Se tiene en cuenta a la hora de fijar los objetivos y estándares las informaciones procedentes de los clientes, proveedores, partners, etc. ?
¿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?
¿Existen responsables encargados de resolver conflictos interfuncionales, internos y externos?
¿Se mide, revisa y mejora la efectividad del sistema de gestión de procesos?
Subcriterio 5b:
¿Se identifican y establecen prioridades para las oportunidades de mejora de procesos tanto continua como drástica?
¿Se establecen objetivos de mejora para las mediciones de los procesos?
¿Se consideran los resultados pasados a la hora de establecer los objetivos de futuro?
¿Se recoge información procedente de empleados, proveedores y otras organizaciones externas y se emplea para establecer dichos objetivos?
¿Los resultados de las mediciones de los procesos, son revisados por la dirección de la organización?
¿Se toman medidas cuando los resultados están por debajo de los objetivos previstos?
¿Se emplean a los equipos de mejora para mejorar los procesos?
¿Se concede autonomía a los empleados para que mejoren los procesos?
¿Se emplean técnicas tales como la reingeniería de procesos o la mejora continua de procesos?
¿Se imparte formación en herramientas estadísticas, diseño de experimentos, técnicas de trabajo en equipo, creatividad, resolución de problemas, etc, dirigida a estimular el talento creativo e innovador?
¿Se emplea información y comparaciones con organizaciones externas para estimular los cambios?
¿Existe un procedimiento definido para implantar cambios en los procesos?
¿Se emplean las experiencias piloto?
¿Se cuenta con los empleados afectados al diseñar los cambios?
¿Se comunican los cambios por adelantado?
¿Se imparte formación a los empleados afectados antes de la implantación de cambios en el centro?
¿Se realiza un seguimiento de los resultados del proceso modificado para asegurar el logro de los objetivos previstos?
Subcriterio 5c:

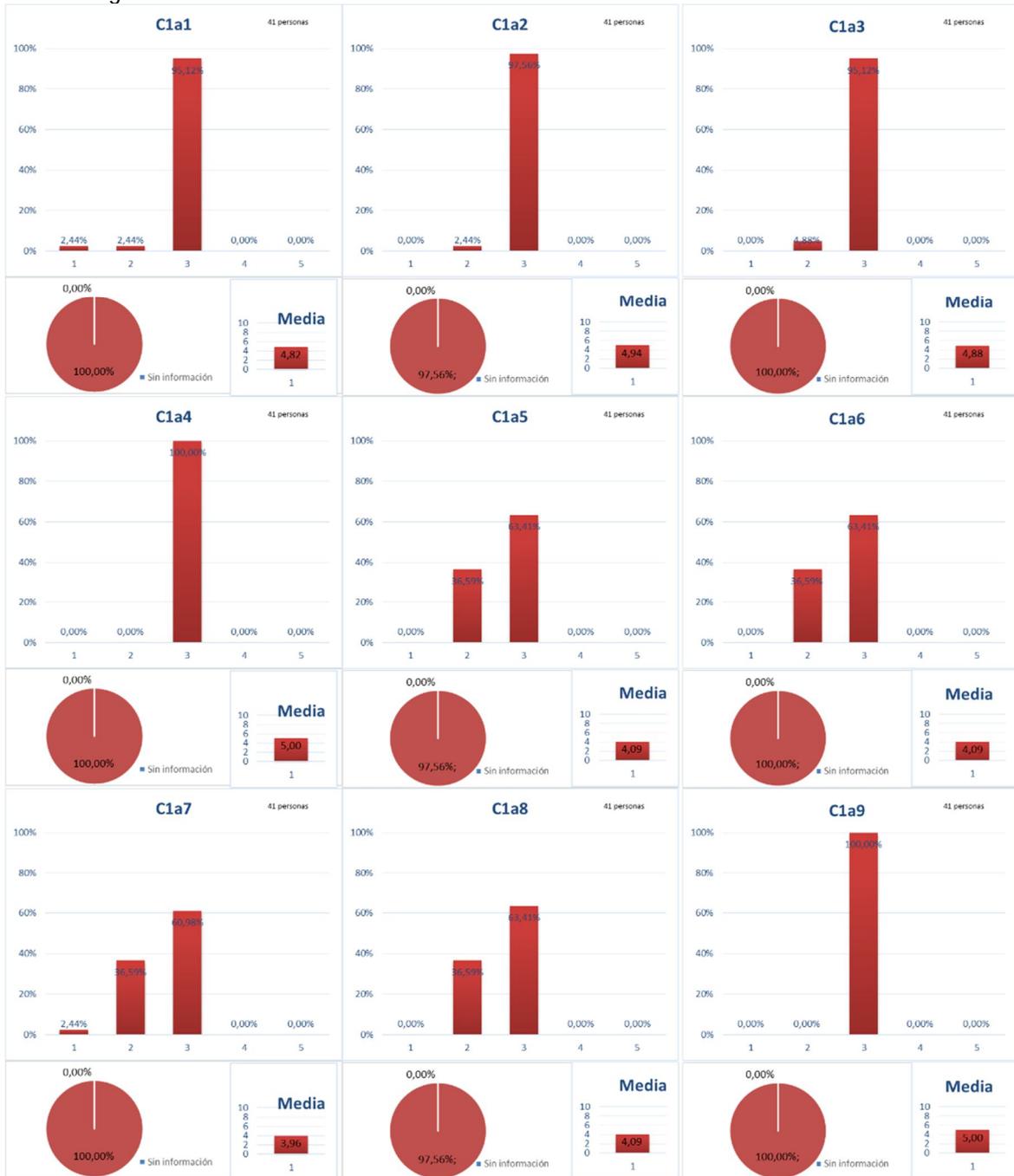
¿Se utilizan estudios de mercado, encuestas a clientes y otros tipos de información para identificar las necesidades y expectativas actuales y futuras de los clientes?
¿Se emplea el benchmarking con organizaciones similares?
¿La definición y diseño de los servicios que ofrece el centro se basa en la 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?
Subcriterio 5d:
¿Existen procedimientos que describen como debe llevarse a cabo la prestación de todos los servicios que proporciona el centro?
¿Se comunica formalmente a los clientes los cambios o la implantación de nuevos servicios o productos?
¿Recibe el personal de la organización la formación necesaria para prestar los servicios de acuerdo a los procedimientos establecidos?
¿Reciben los usuarios/clientes una información suficiente y correcta durante la prestación de los servicios?
¿Se toman mediciones de defectos, errores o de ciclo durante la prestación de los servicios?
Subcriterio 5e:
¿Existe un programa formal de gestión de relaciones con los clientes?
¿Existe un responsable definido para la mejora de la satisfacción de los clientes?
¿Mantiene la organización contactos frecuentes con los clientes para debatir sus necesidades, expectativas y preocupaciones?
¿Se realizan encuestas de satisfacción a los clientes?
¿Se preocupa el centro por llevar a cabo el seguimiento de la prestación de servicios, así como el servicio de atención al cliente, para determinar los niveles de satisfacción?
¿Se realiza de forma innovadora y creativa?
¿Se implica la organización activamente con los clientes para atender sus quejas y reclamaciones?
¿Existen mecanismos para medir la efectividad de la atención y servicio al cliente?
¿Se realizan actividades para aumentar los niveles de satisfacción de clientes?
Subcriterio 6a:
¿Identifica y revisa de forma sistemática cuáles son aquellos aspectos más valorados por sus clientes y que inciden directamente en su nivel de satisfacción?
¿Obtiene información directa y periódica relativa a la percepción que tienen los clientes respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción?
Los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tienen los clientes respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción, ¿cumplen los objetivos marcados para cada período y frecuentemente los superan?
La tendencia de los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tienen los clientes respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción, ¿muestra una evolución positiva?

¿Se recogen y comparan, de forma periódica y sistemática, los datos más relevantes correspondientes a los niveles de percepción de la satisfacción de los clientes de su competencia/sector?
La tendencia de los resultados de los indicadores relativos al nivel de satisfacción de los clientes, ¿muestran una correlación y son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas?
Los resultados de los indicadores relativos al nivel de satisfacción de los clientes, ¿abarcan los aspectos y áreas relevantes y están adecuadamente segmentados?
Subcriterio 6b:
¿Se han identificado los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de sus clientes?
Los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de sus clientes, ¿cumplen los objetivos de calidad marcados para cada período y frecuentemente los superan?
La tendencia de los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de sus clientes, ¿muestra una evolución positiva?
¿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?
Subcriterio 7a:
¿Identifica y revisa de forma sistemática cuáles son aquellos aspectos más valorados por su personal y que inciden directamente en su nivel de satisfacción?
¿Obtiene información directa y periódica relativa a la percepción que tiene su personal respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción?
Los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tiene su personal respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción, ¿cumplen los objetivos marcados para cada período y frecuentemente los superan?
La tendencia de los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tiene su personal respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción, ¿muestra una evolución positiva?
¿Se recogen y comparan, de forma periódica y sistemática, los datos más relevantes correspondientes a los niveles de percepción de la satisfacción de su personal con los de su competencia/sector?
La tendencia de los resultados de los indicadores relativos al nivel de satisfacción de su personal, ¿muestran una correlación y son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas?
Los resultados de los indicadores relativos al nivel de satisfacción de su personal, ¿abarcan los aspectos y áreas relevantes y están adecuadamente segmentados?
Subcriterio 7b:
¿Se han identificado los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de su personal?
Los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de su personal, ¿cumplen los objetivos de calidad marcados para cada período y frecuentemente los superan?
La tendencia de los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de su personal, ¿muestra una evolución positiva?
¿Se recogen y comparan, de forma periódica y sistemática, los datos más relevantes correspondientes a los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de su personal y el personal de su competencia/sector?
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?
Subcriterio 8a:
¿Identifica y revisa de forma sistemática cuáles son aquellos aspectos más valorados por la sociedad en general y que inciden directamente en su nivel de satisfacción?

¿Obtiene información directa y periódica relativa a la percepción que tiene la sociedad en general respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción?
Los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tiene la sociedad en general respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción, ¿cumplen los objetivos marcados para cada período y frecuentemente los superan?
La tendencia de los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tiene la sociedad en general respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción, ¿muestra una evolución positiva?
¿Se recogen y comparan, de forma periódica y sistemática, los datos más relevantes correspondientes a los niveles de percepción de la satisfacción de la sociedad en general con los resultados de su competencia/sector?
La tendencia de los resultados de los indicadores relativos al nivel de satisfacción de la sociedad en general, ¿muestran una correlación y son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas?
Los resultados de los indicadores relativos al nivel de satisfacción de la sociedad en general, ¿abarcan los aspectos y áreas relevantes y están adecuadamente segmentados?
Subcriterio 8b:
¿Se han identificado los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de la sociedad en general?
Los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de la sociedad en general, ¿cumplen los objetivos de calidad marcados para cada período y frecuentemente los superan?
La tendencia de los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de la sociedad en general, ¿muestra una evolución positiva?
¿Se recogen y comparan, de forma periódica y sistemática, los datos más relevantes correspondientes a los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de la sociedad en general y los resultados de su competencia/sector?
La tendencia de los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de la sociedad en general, ¿muestran una correlación y son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas?
Los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de la sociedad en general, ¿abarcan los aspectos y áreas relevantes y están adecuadamente segmentados?
Subcriterio 9a:
¿Mide la Organización de forma periódica y sistemática sus resultados económico-financieros y no económicos?
Los resultados relativos a los indicadores clave (económicos y no económicos), ¿abarcan los aspectos y áreas relevantes y están adecuadamente segmentados?
La tendencia de los resultados clave (económicos y no económicos) de la organización, ¿muestra una evolución positiva?
Los resultados de los indicadores clave (económicos y no económicos) de la organización, ¿cumplen los objetivos marcados para cada período y frecuentemente los superan?
¿Se recogen y comparan, de forma periódica y sistemática, los datos correspondientes a los resultados de los indicadores económicos y no económicos de su competencia/sector?
Los resultados clave de la organización, ¿muestran una correlación y son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas?
Subcriterio 9b:
¿Mide la Organización de forma periódica y sistemática sus indicadores de los resultados clave (económico-financieros y no económicos)?
Los resultados relativos a los indicadores de los resultados clave (económico-financieros y no económicos), ¿abarcan los aspectos y áreas relevantes y están adecuadamente segmentados?
La tendencia de los indicadores de los resultados clave (económico-financieros y no económicos) de la organización, ¿muestra una evolución positiva?
Los resultados de los indicadores de los resultados clave (económico-financieros y no económicos) de la organización, ¿cumplen los objetivos marcados para cada período y frecuentemente los superan?
¿Se recogen y comparan, de forma periódica y sistemática, los datos correspondientes a los indicadores de los resultados clave (económico-financieros y no económicos) de su competencia/sector?
Los resultados indicadores de los resultados clave (económico-financieros y no económicos), ¿muestran una correlación y son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas?

Anexo 2. Gráficos

1. Liderazgo



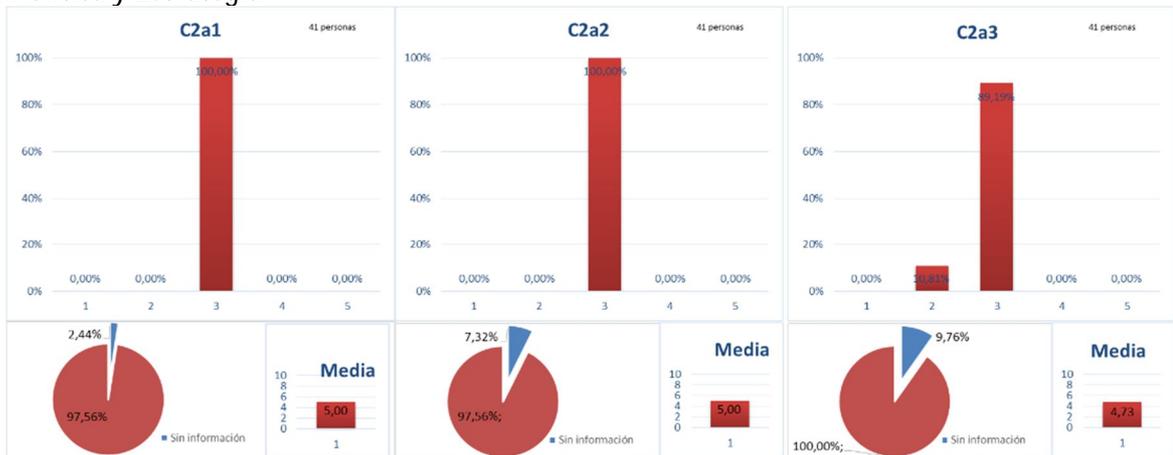


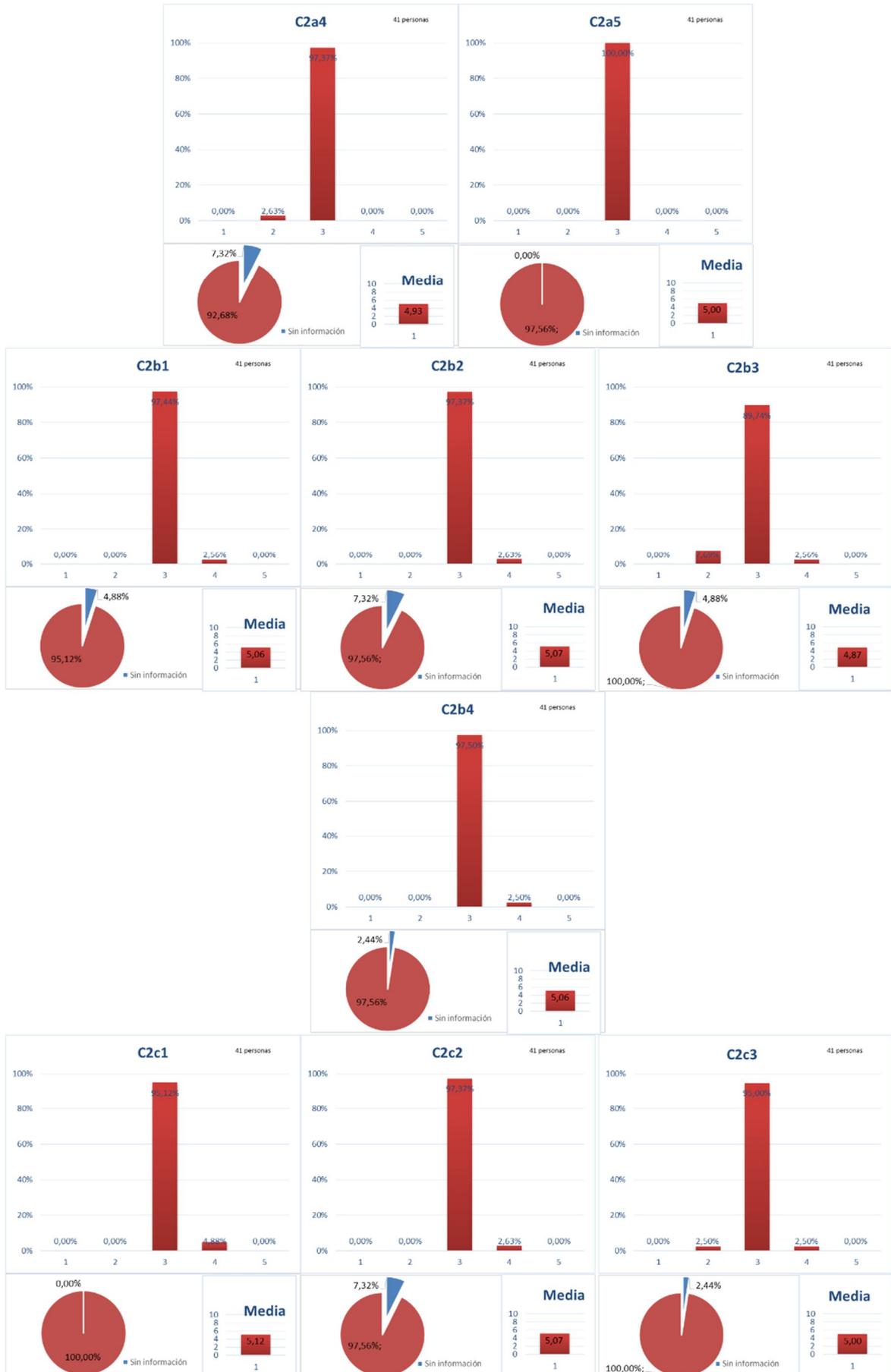




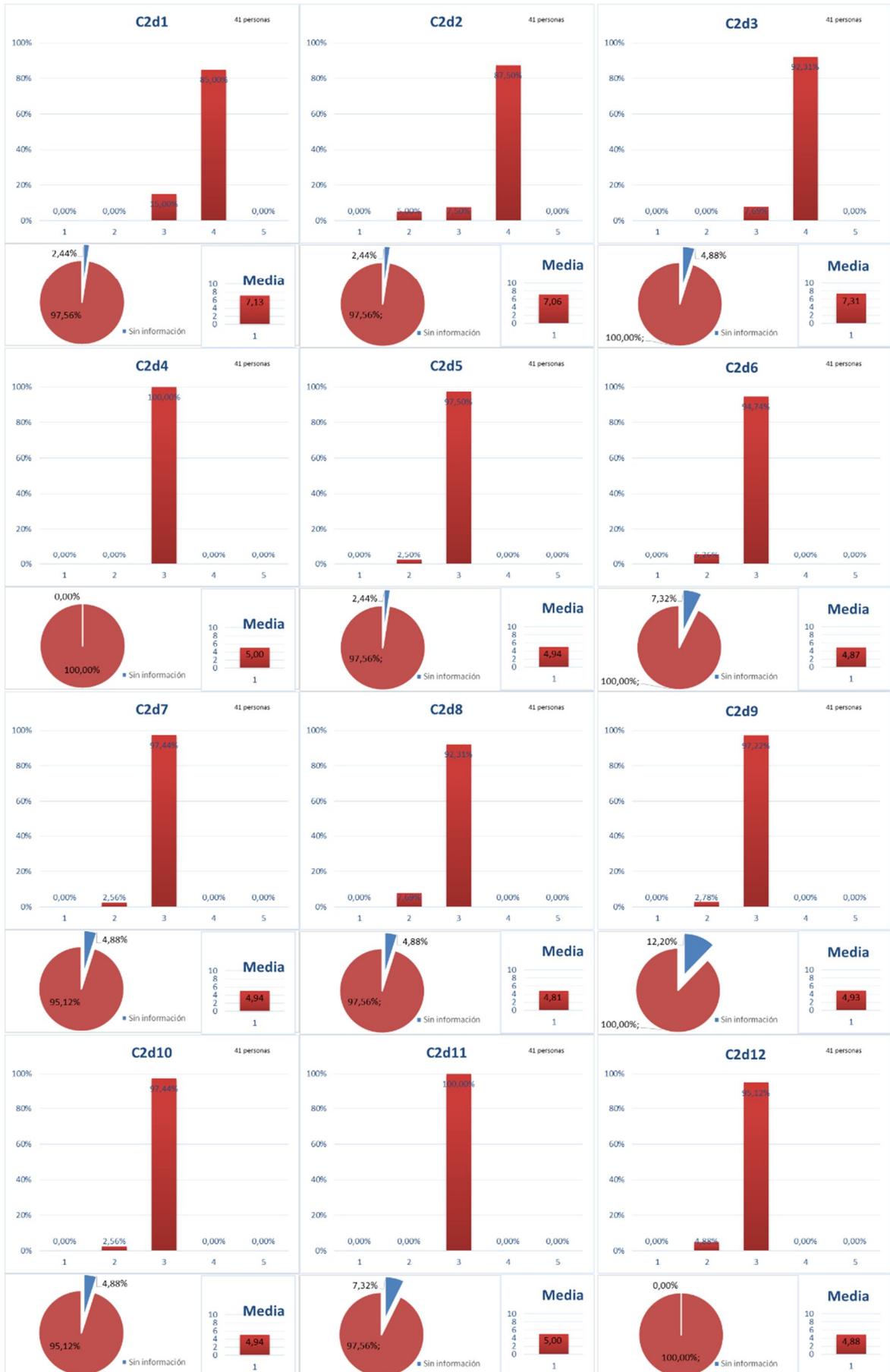


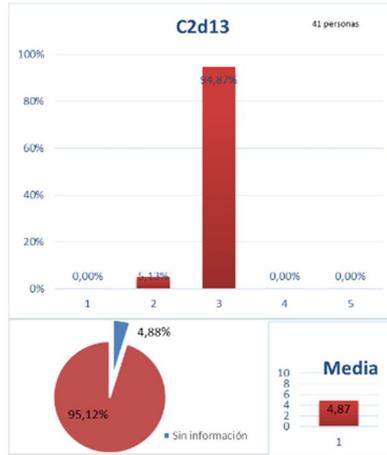
2. Política y Estrategia







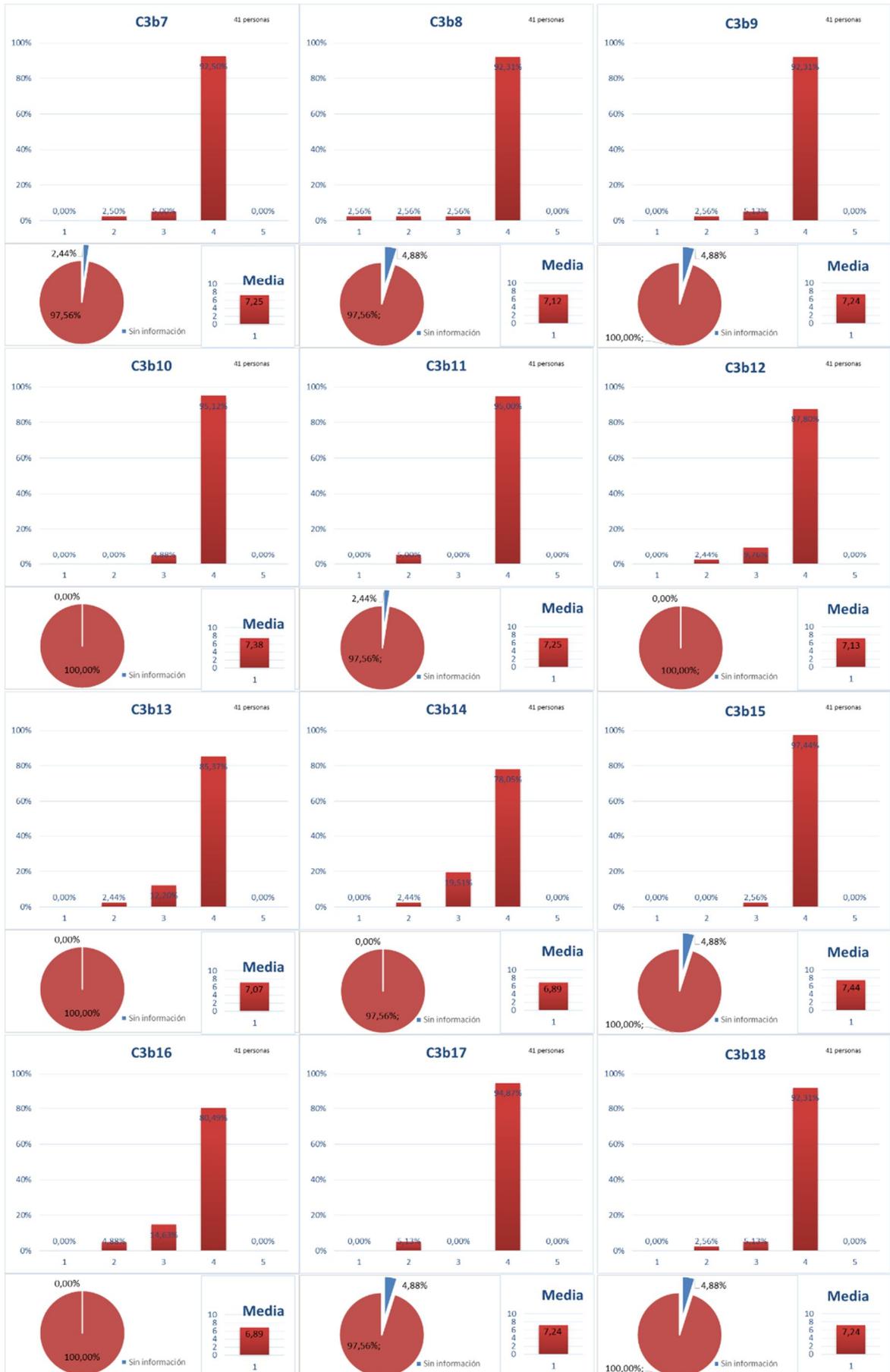


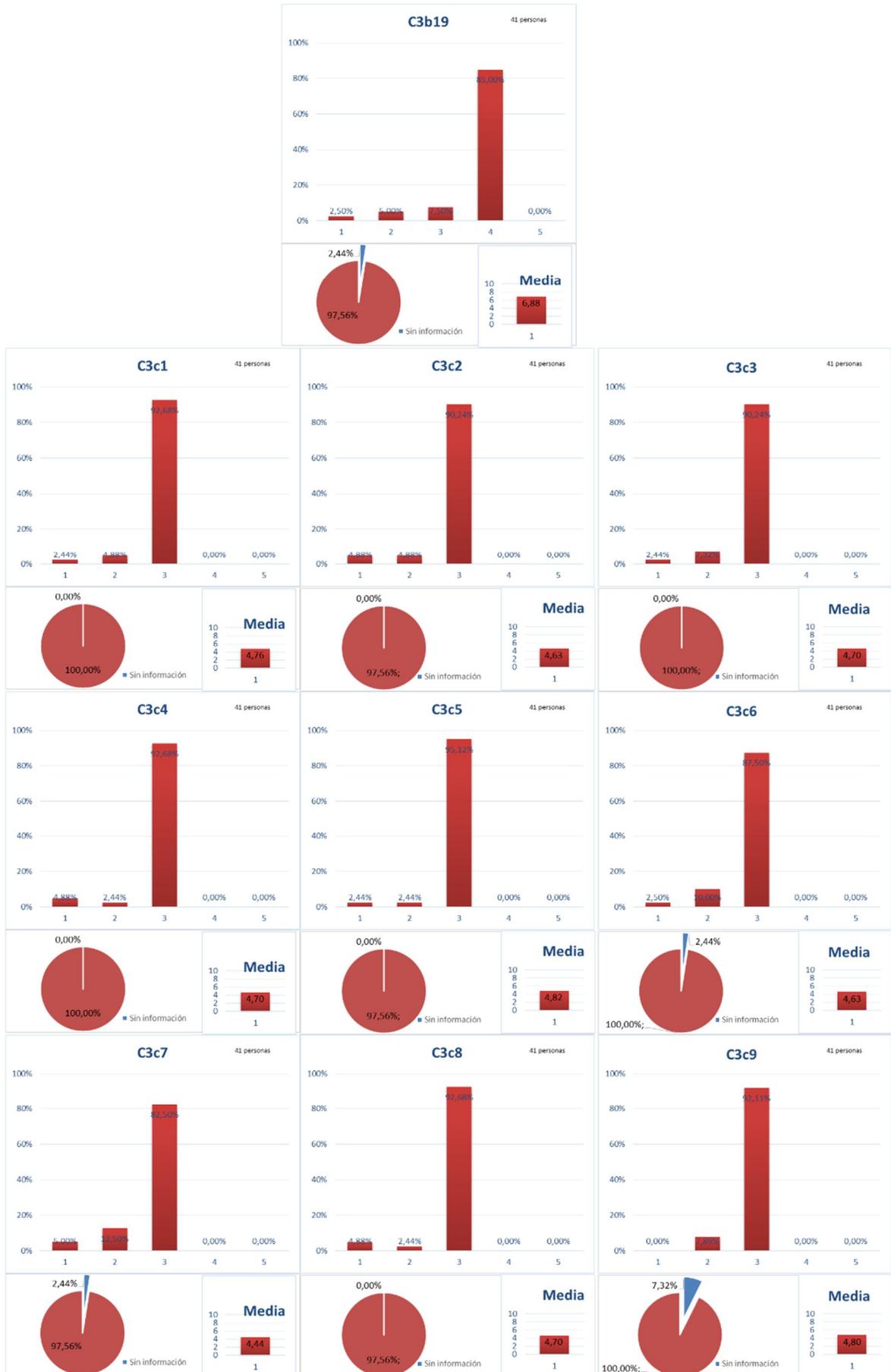


Personas

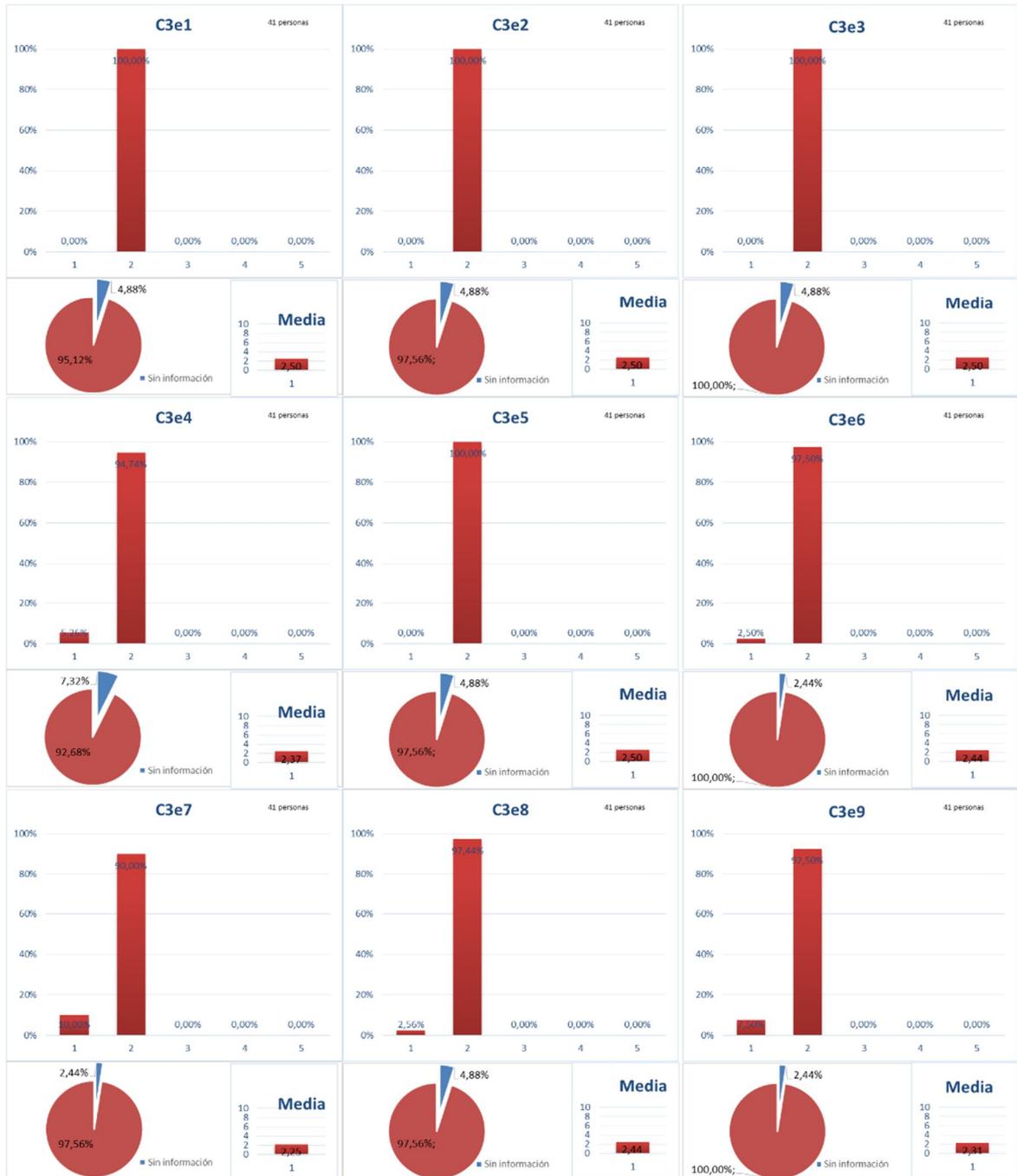


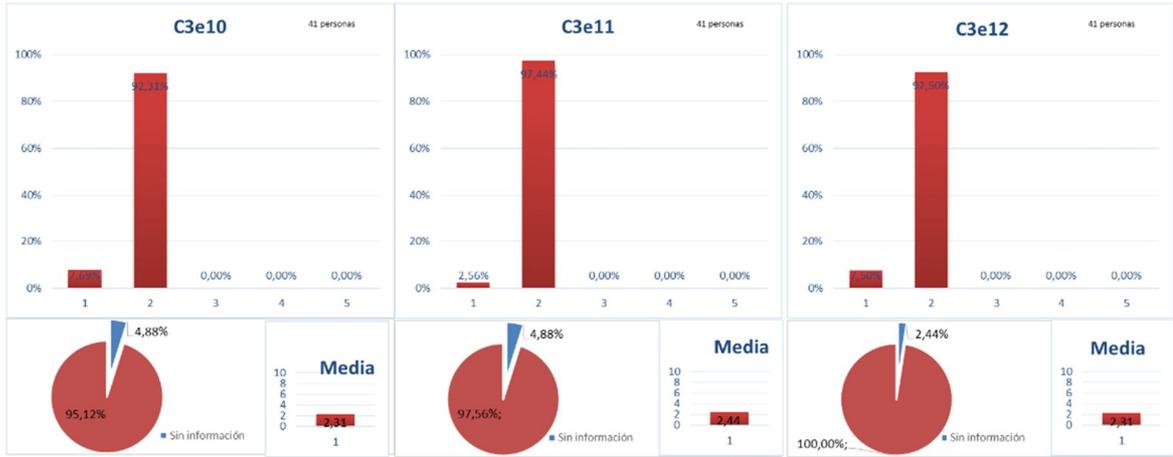






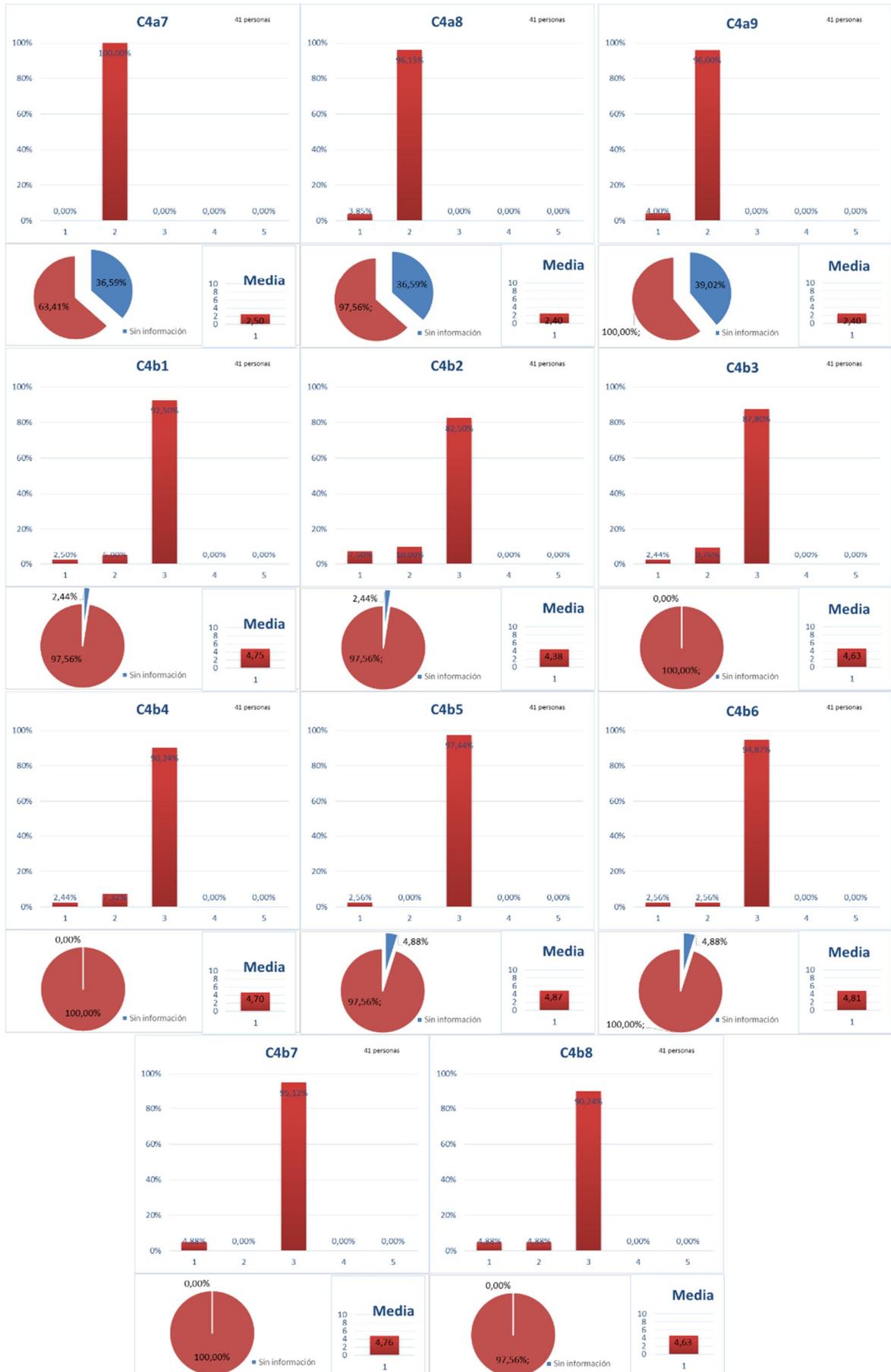


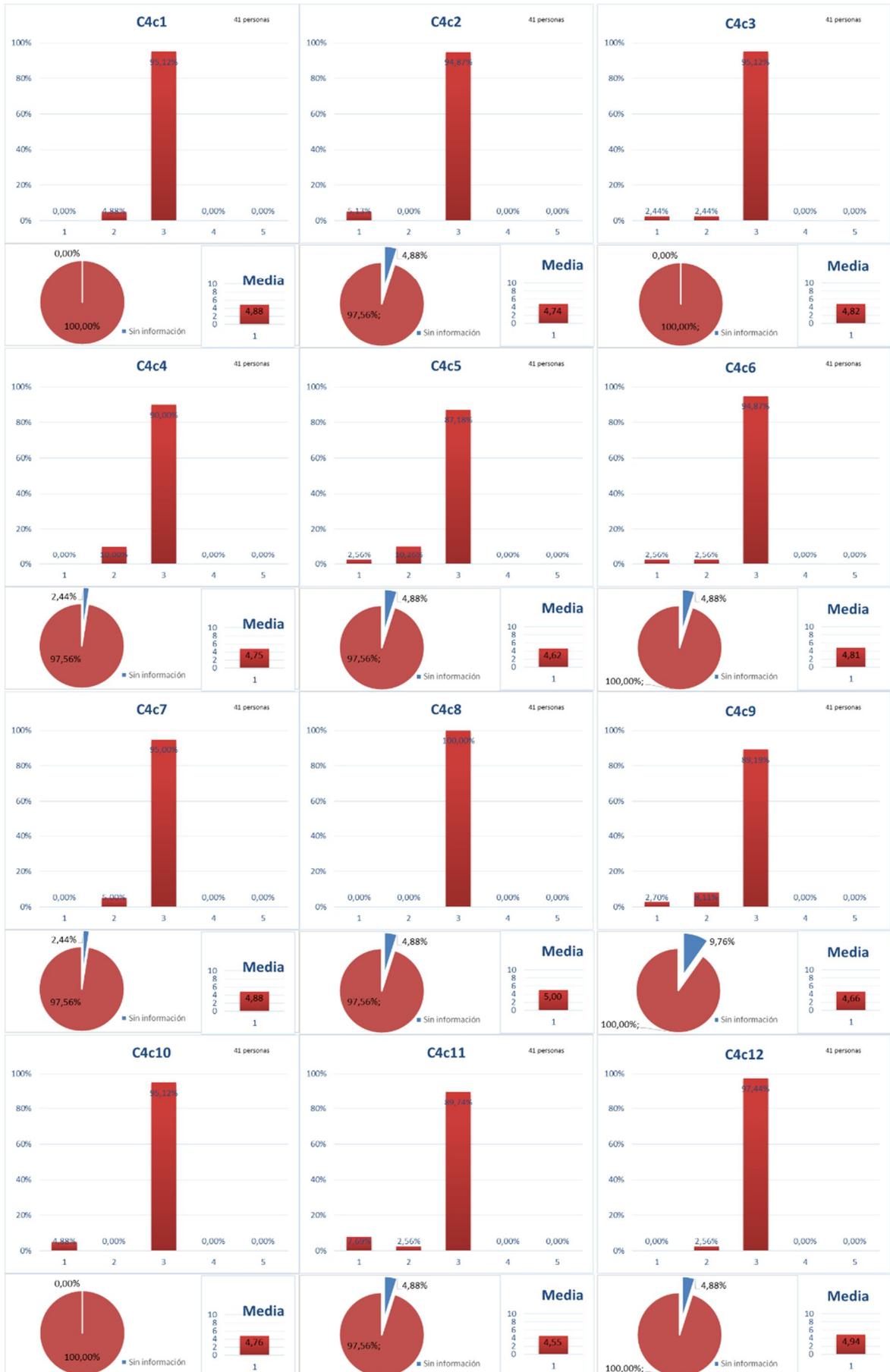




Alianzas y Recursos



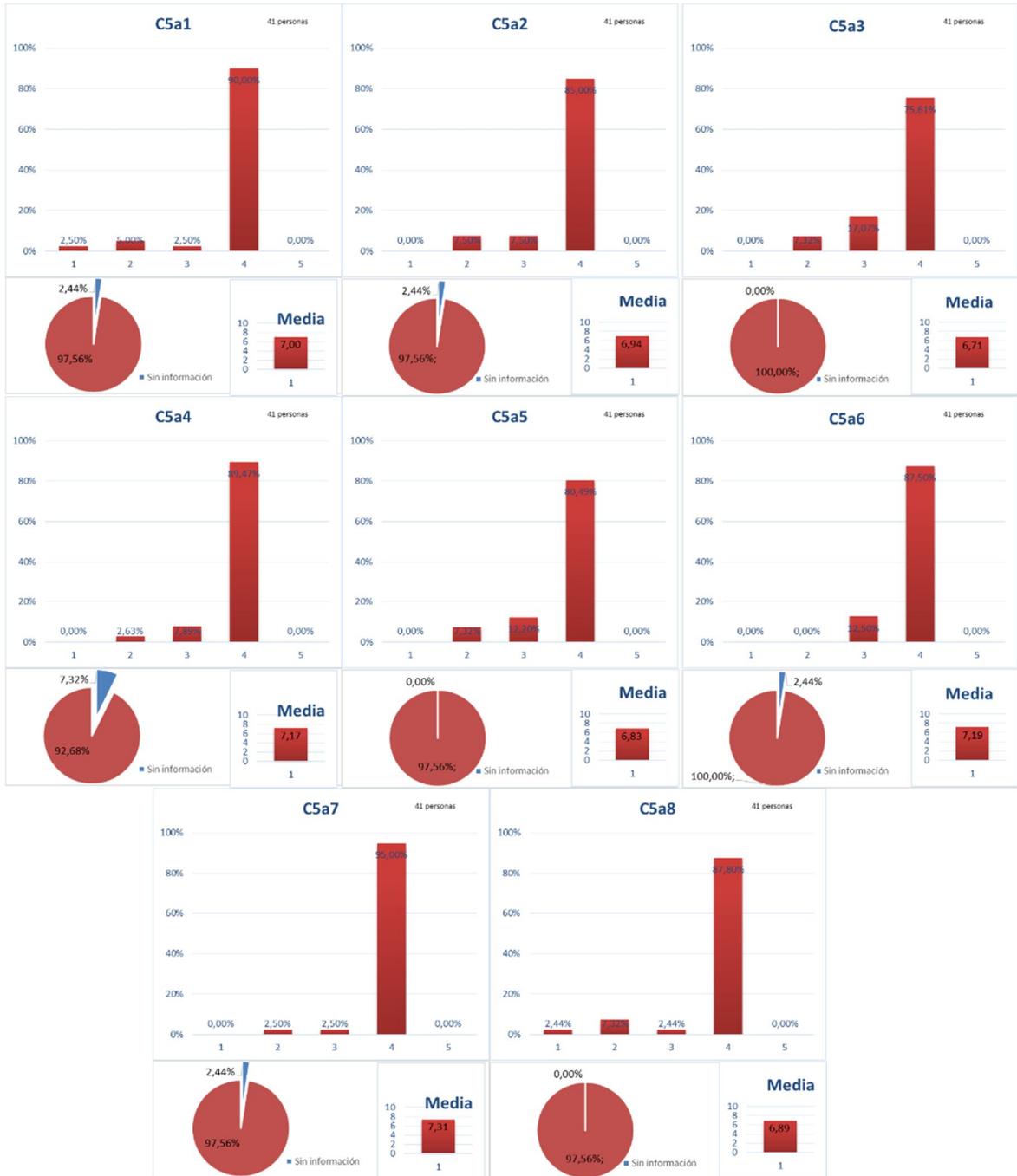


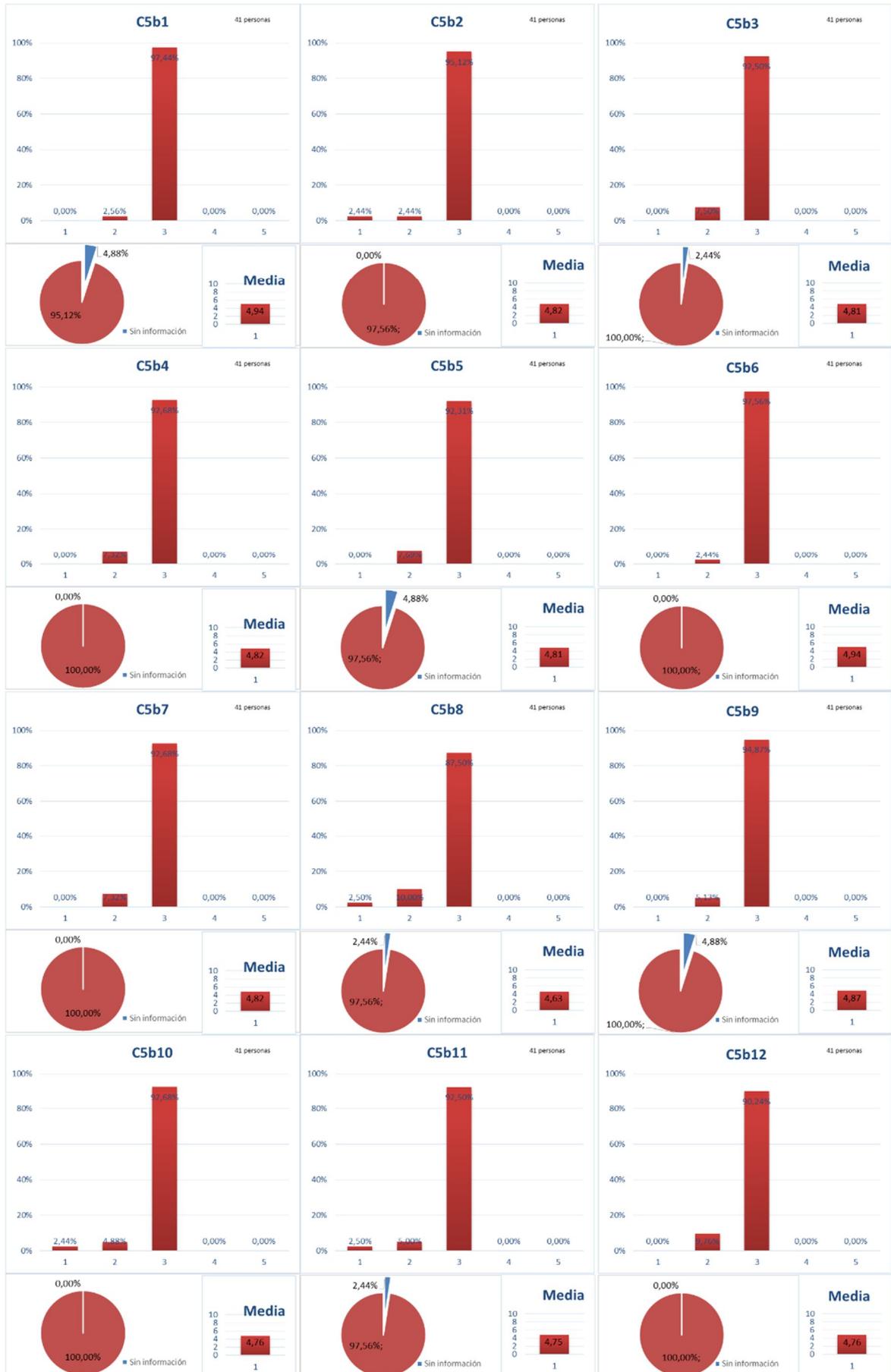




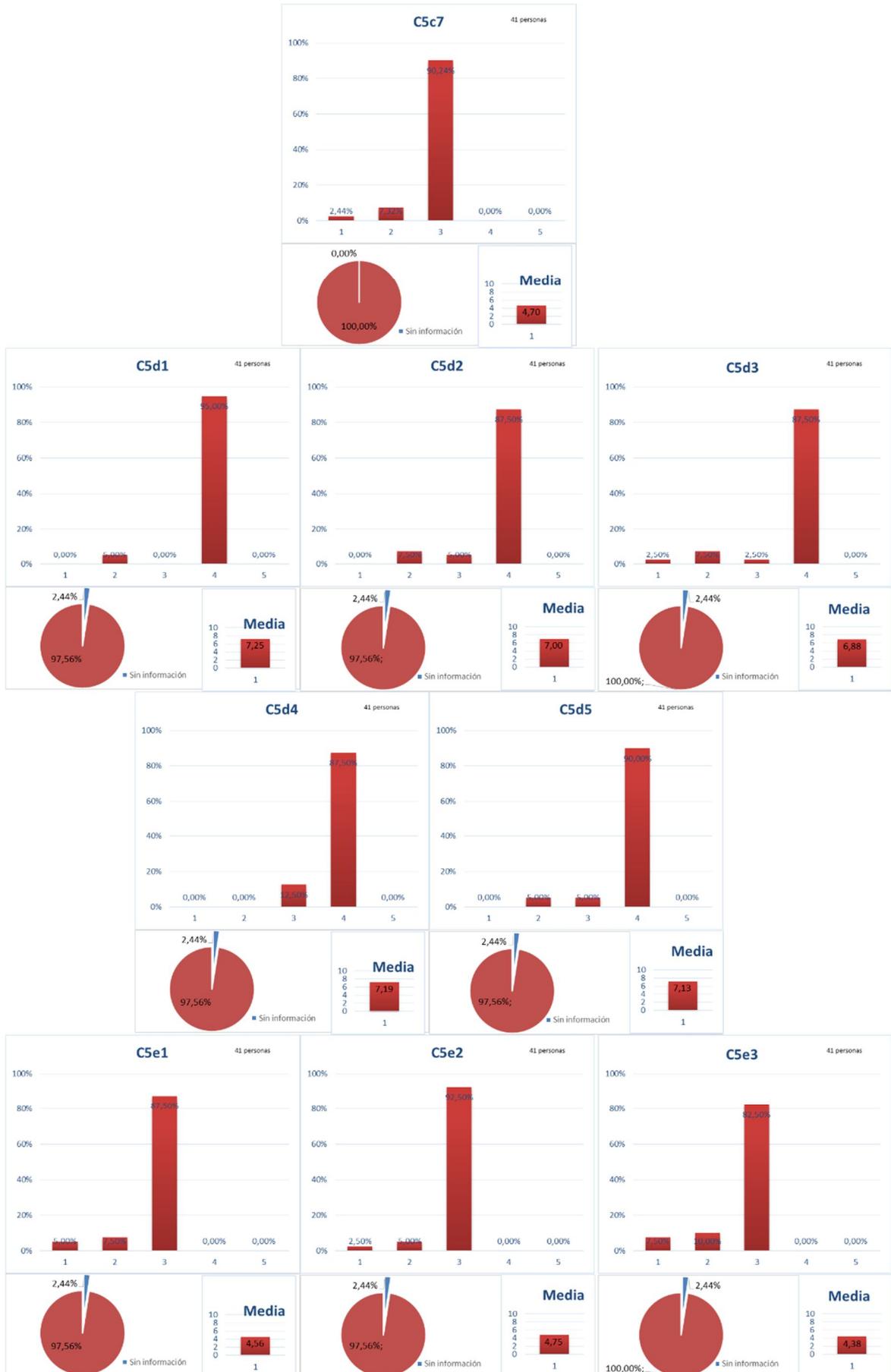


Procesos



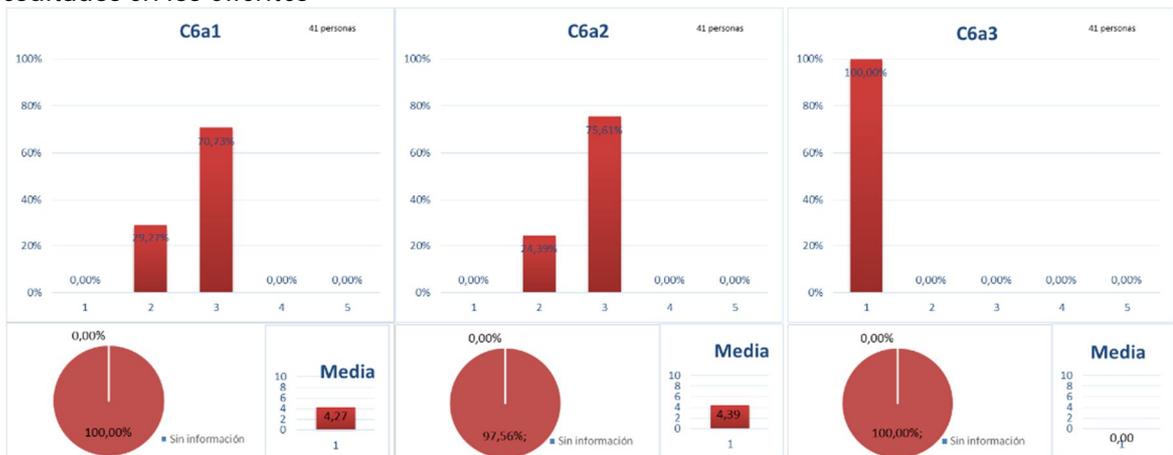








Resultados en los Clientes



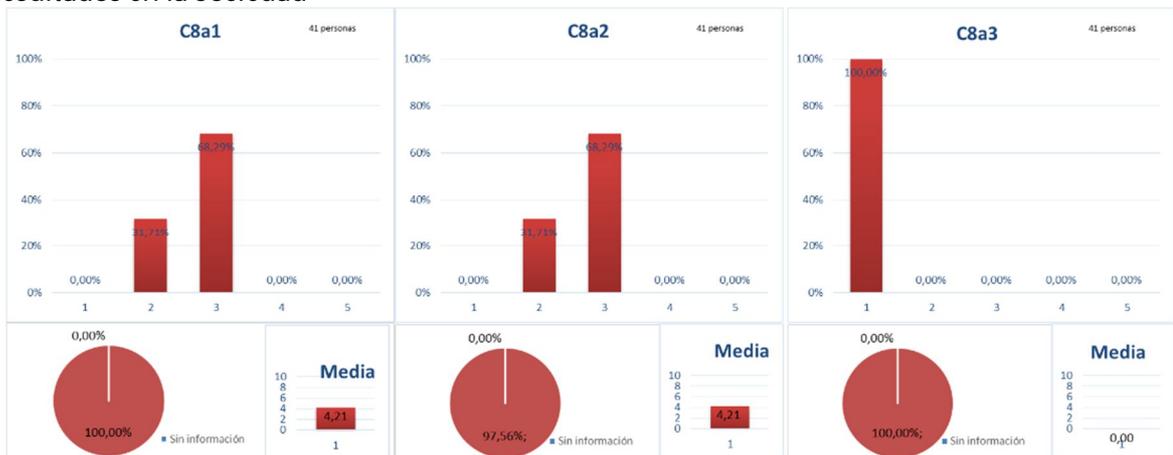


Resultados en las Personas





Resultados en la Sociedad





Resultados Clave

