



# ESCUELA TÉCNICA SUPERIOR DE INGENIEROS INDUSTRIALES Y DE TELECOMUNICACIÓN

Titulación :

INGENIERO INDUSTRIAL

## IMPLANTACIÓN DEL MODELO EUROPEO EFQM DE LA EXCELENCIA

**Xabier Ilundain Borja**

Fernando Hernández López

Pamplona, 15/06/15

# IMPLANTACIÓN DEL MODELO EUROPEO EFQM DE LA EXCELENCIA

---

## Tabla de contenido

1.	Resumen .....	6
2.	Objeto del PFC .....	8
3.	Asignaturas relacionadas con el PFC .....	9
4.	Objetivos del PFC.....	10
5.	Camino hacia la excelencia en IROTZ .....	12
6.	Situación de IROTZ en el mercado.....	14
6.1.	Sector de limpieza.....	14
6.2.	Limpieza y productos de limpieza.....	16
	Riesgos sobre la salud.....	17
	Riesgos en el medio ambiente .....	20
	Productos que no perjudican al medioambiente .....	21
7.	IROTZ limpiezas técnicas S.L. ....	23
7.1.	Servicios .....	26
7.2.	Plan de limpieza .....	28
7.3.	Misión y visión .....	29
	Misión .....	29
	Visión .....	29
8.	Responsabilidad social empresarial .....	31
8.1.	Introducción a la responsabilidad social empresarial .....	31
8.2.	Visión, principios y objetivos .....	33
	Visión .....	33
	Principios .....	33
	Líneas de actuación y plan de medidas .....	36
8.3.	Plan de actuación RSE .....	43
8.3.1.	Revisión de la misión y la visión .....	43
8.3.2.	Análisis detallado de los grupos de interés .....	45
8.3.3.	Identificar y priorizar las áreas de mejora.....	47
8.3.4.	Cuadro de actuación.....	50
8.3.5.	Declaración de intenciones .....	62
9.	Calidad. Evolución, conceptos y mecanismos de control.....	65
9.1.	De la calidad a la excelencia .....	65
9.2.	Evolución de la calidad a lo largo del s. XX .....	69
9.3.	Calidad total. Excelencia. ....	73
	Objetivos de la Calidad total.....	74

Principios fundamentales de la calidad total .....	76
9.4. Modelos calidad total .....	86
10. Modelo Europeo EFQM .....	96
10.1. Introducción al modelo .....	96
10.2. Características del modelo .....	100
10.3. Conceptos fundamentales de la excelencia.....	101
10.3.1. Mantener en el tiempo resultados sobresalientes.....	102
10.3.2. Añadir valor para los clientes.....	102
10.3.3. Crear un futuro sostenible .....	103
10.3.4. Desarrollar alianzas y capacidad de organización .....	103
10.3.5. Aprovechar la creatividad y la innovación .....	103
10.3.6. Liderar con visión, inspiración e integridad.....	104
10.3.7. Gestionar con agilidad .....	105
10.3.8. Desarrollo e implicación de las personas .....	105
10.4. Los 9 criterios fundamentales del modelo EFQM .....	106
10.4.1. Criterio 1: LIDERAZGO .....	107
10.4.2. Criterio 2: POLÍTICA Y ESTRATEGIA.....	110
10.4.3. Criterio 3: PERSONAS .....	113
10.4.4. Criterio 4: ALIANZAS Y RECURSOS .....	116
10.4.5. Criterio 5: PROCESOS .....	119
10.4.6. Criterio 6: RESULTADOS EN CLIENTES.....	122
10.4.7. Criterio 7: RESULTADOS EN PERSONAS .....	124
10.4.8. Criterio 8: RESULTADOS EN LA SOCIEDAD .....	125
10.4.9. Criterio 9: RESULTADOS CLAVE.....	127
10.5. Integración del modelo y los conceptos fundamentales .....	129
10.6. Necesidad de un modelo.....	130
10.7. Autoevaluación.....	132
Herramientas de autoevaluación. ....	133
10.8. Puntuaciones en el modelo EFQM .....	145
10.9. Metodologías de mejora que apoyan el modelo EFQM .....	148
11. Implantación del modelo.....	151
11.1. Fase 1. Planteamiento inicial .....	151
11.2. Fase 2. Comunicación interna a toda la organización.....	151
11.3. Fase 3. Definición de responsabilidades / formación de las personas implicadas.....	151

11.4.	Fase 4. Diagnóstico de la situación actual de la organización: Autoevaluación.....	151
11.5.	Fase 5: Definición del sistema de gestión de la calidad a implantar .....	156
11.6.	Fase 6: Implantación del sistema de gestión .....	156
11.7.	Fase 7: Gestión de la organización por procesos.....	160
11.8.	Fase 8: Identificación de los grupos de interés.....	182
11.9.	Fase 9: Identificación y revisión de los indicadores .....	183
12.	Conclusiones.....	198
13.	Anexos .....	200
14.	Índice Ilustraciones.....	201
15.	Bibliografía.....	203

## 1. Resumen

IROTZ Limpiezas Técnicas S.L., es una empresa navarra nacida en el año 2000, que decide presentarse a la convocatoria EFQM del año 2016 como forma de evaluar su gestión en la organización así como para conocer su estado actual respecto al ideal de excelencia empresarial que muestra el modelo.

Se decide presentarse para la obtención de este sello de calidad en el año 2016 debido a la gran cantidad de cambios acontecidos en la empresa encaminados a mejorar su rentabilidad, calidad y gestión. Una forma de demostrar estos cambios es consiguiendo la mayor puntuación posible en la evaluación del modelo EFQM. La estructura organizativa de la empresa debe evolucionar para así tener mayores oportunidades de obtener buenos resultados en un mercado cambiante como el de hoy en día.

Para llevar a cabo esta tarea es necesario conocer la empresa de tal forma que se puedan resaltar las características que la hacen excelente, y en qué aspectos existen áreas en la que mejorar con el fin de proponer soluciones futuras. Nos podremos basar en los pasos ya dados por la empresa con el fin de perseguir ese modelo de empresa excelente.

En un primer paso, es imprescindible que todos los líderes de la organización participen en la implantación del modelo. No sólo deben conocerlo y aplicarlo sino que deben asumir sus conceptos como parte de la filosofía de la empresa. El EFQM no es un simple modelo, sino más bien una filosofía.

Todos los aspectos reflejados seguirán un proceso de autoevaluación periódico, en el que se podrá observar la evolución de los cambios y las propuestas de mejora implantadas.

En un segundo paso se debería realizar una memoria que será entregada a los evaluadores EFQM. En esta memoria se recoge de forma redactada en qué se basa la empresa, su historia, su estructura y organización, entre otros aspectos imprescindibles para conseguir un buen funcionamiento del conjunto.

En un tercer paso, la empresa recibirá una visita de los evaluadores para comprobar que lo que se cuenta en la memoria realizada es verídico, es decir, que se puede justificar y demostrar toda la documentación y aspectos mencionados a lo largo de la memoria.

Por último, la empresa recibirá una puntuación por parte de los evaluadores con los cuales los líderes podrán extraer conclusiones, aspectos fuertes y áreas de mejora. Y lo más importante, determinar en qué punto del camino hacia la excelencia se encuentran actualmente

La idea de colaboración en este proyecto de calidad surge como consecuencia de que IROTZ busca un cambio en su organización empresarial que le valga para competir en un mercado que como hemos dicho cambia constantemente. Con mi incorporación se buscó dar apoyo al trabajo realizado por los operarios y directivos, para así aumentar la satisfacción de los clientes y de toda la organización con el fin de conseguir que la empresa IROTZ sea una empresa excelente.

La primera tarea que realicé consistió en observar las distintas prácticas empresariales que se realizan por los trabajadores y así plantear un Plan de Actuación en Responsabilidad Social de la Empresa en cada una de las áreas de interés de IROTZ, así como definir el seguimiento y control del mismo para garantizar la mejora continua de la gestión RSE en la empresa.

Con el presente informe se pretendió que la empresa y toda su organización se fuese integrando progresivamente tanto en la estrategia empresarial como en su posicionamiento frente a los grupos de interés. Así como plantear una nueva misión y visión. El RSE, es una herramienta muy interesante que además nos ayuda a mejorar en la implantación del modelo EFQM, nuestro objetivo final.

Una vez el plan de actuación nos dio importante información sobre temas como las distintas áreas de mejora, visión y la misión de IROTZ nos centramos en el modelo EFQM europeo de la excelencia.

## 2. Objeto del PFC

El objeto de este proyecto es analizar los pasos seguidos por una organización concreta para optar al modelo EFQM, ya que sus líderes creen y confían en que la calidad es un factor primordial y determinante a la hora de ser seleccionados por los distintos clientes.

Existen varios modelos o normativas asociados a la gestión de una empresa. Uno de los más importantes: la normativa ISO ya se aplica en esta empresa puesto que se considera como una herramienta útil para mejorar la competitividad y abrir las puertas de IROTZ hacia nuevos mercados y clientes potenciales.

Conseguido este objetivo primordial, la calidad se convirtió en el nuevo camino que debía seguir la empresa para generar intereses y una buena imagen en la sociedad. Para ello se procedió a realizarse el diagnóstico de la RSE.

Para entender la aplicación del modelo EFQM, en primer lugar es necesario realizar un análisis de la empresa que opta al modelo para conocer su actividad, sus grupos de interés, los procesos realizados así como los acontecimientos pasados, presentes y futuros que puedan marcar la tendencia de la organización (RSE).

En segundo lugar es necesario realizar un análisis teórico del modelo; definiendo los conceptos clave del mismo y proporcionando ejemplos generales y concretos que ayuden a familiarizarnos con el modelo.

Una vez se conozca la base teórica y la situación actual de la organización se procederá a resaltar los aspectos en los que se trabaja como indica el modelo y se intentará establecer nuevas formas de trabajo para mejorar los aspectos que difieren o los cuales no se hayan considerado relevantes hasta el momento de la implantación completa del modelo.

En este apartado se explicará detalladamente el proceso a seguir para la implantación del modelo, así como la existencia de herramientas de autoevaluación, que nos permite fijar unos objetivos a largo y corto.



### 3. Asignaturas relacionadas con el PFC

El tema tratado en este proyecto final de carrera es la implantación del modelo EFQM de la excelencia. Este modelo fue estudiado íntegramente durante mis estudios cursados de ingeniería industrial, además, muchas otras asignaturas me han servido durante este año para poder implantar toda su metodología en la empresa IROTZ.

- Gestión de la calidad.

En esta asignatura se estudiaron muchos de las normas de calidad que hoy en día son indispensables en este mercado cambiante del que hemos hablado. Estudiamos los aspectos que recogen las normas ISO 9001 y 14001 así como el modelo EFQM lo cual me ha servido para poder proporcionar mis conocimientos en esta tarea. Nos sirvió como introducción a los indicadores, herramientas muy importantes para la correcta supervisión del camino que toma una empresa.

- Financiación e inversión.

En esta asignatura estudiamos todas las operaciones y pasos que una empresa debe dar desde un punto de vista meramente económico. Gracias a ella, he podido manejar ratios y datos muy importantes a la hora de implantar el modelo. Además me ha ayudado a la hora de manejar indicadores financieros.

- Organización de empresas I y II.

Estas dos asignaturas son las que has hecho que pueda entender la forma organizativa de IROTZ y poder así plantear mejoras y cambios con el fin de que se consiguiesen los objetivos y metas marcadas por la empresa.

## 4. Objetivos del PFC

Durante el desarrollo de este proyecto IROTZ ha ido trabajando con dos herramientas fundamentales, por un lado, ha trabajado con la RSE y por el otro, con el modelo EFQM que ya hemos comentado anteriormente.

Las principales metas que se pretendían alcanzar con el uso de la Responsabilidad Social Empresarial son las siguientes:

- Innovar y mejorar los procesos directivos, de gestión, medición e información de las empresas con la finalidad de que puedan tener en cuenta la triple dimensión mencionada en su actividad y satisfagan las necesidades de los grupos en los que se enfocan.
- Generar conciencia de comportamientos socialmente responsables.
- Dotar a la empresa de una base conceptual sólida sobre la que se desarrollará el modelo de empresa ciudadana y de su contribución para un desarrollo sostenible
- La introducción de mejoras en los procesos internos de la empresa a todos los niveles, con un sistema de gestión integral que considere los aspectos económicos, sociales y ambientales relacionándolos con los grupos de interés.
- Potenciar las ventajas competitivas de la empresa en lo referente a la reputación empresarial, al aumento de la calidad, la fidelización de la clientela y a la atracción de capital humano válido y de recursos humanos.
- Subministrar información fiable y completa de la actividad de la organización en su triple dimensión, es decir, deben ser transparentes.
- Integrar la empresa de forma natural en su entorno, adoptando los modelos de empresa ciudadana y de desarrollo sostenible.
- Desarrollar económicamente la empresa generando suficientes beneficios.
- Que la implantación de la RSE sirva como herramienta facilitadora de la implantación del modelo de excelencia EFQM.

Además de los objetivos ya nombrados, la RSE fue uno de los puntos de apoyo sobre el cual se empezaría a trabajar con el modelo EFQM. Los objetivos que IROTZ busca con la implantación de este modelo se pueden recoger en los siguientes:

- Añadir valor para los clientes.
- Crear un futuro sostenible.
- Desarrollar la capacidad de la organización.
- Aprovechar la creatividad y la innovación.
- Liderar con visión, inspiración e integridad.
- Gestionar con agilidad.
- Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas.
- Mantener en el tiempo unos resultados sobresalientes.



**Ilustración 1** Objetivos principales del modelo EFQM

## 5. Camino hacia la excelencia en IROTZ

En Irotz Limpiezas Técnicas S.L, las personas son la clave de la organización ya que la compañía tiene como misión empresarial ser una entidad que ofrece soluciones al deseo de las personas de vivir en entornos limpios para mejorar su calidad de vida y, por otro lado, estar formada por un gran capital humano cuyos valores son la eficiencia, la mejora técnica y profesional, la calidad, la seriedad y el buen trato hacia las personas y hacia los entornos.

En julio de 2007, la empresa obtuvo el Certificado del Sistema de Gestión de la Calidad UNE-EN ISO:9001 expedido por AENOR y que fue renovado recientemente, estando en vigor hasta 2016.

En abril de 2009, la empresa desarrolló un Proyecto de I+D+i, titulado “Planificador/Optimizador de Rutas, Localización y Sistema Integral de Gestión”. Este proyecto fue aceptado por el Departamento de Innovación, Empresa y Empleo del Gobierno de Navarra que aprobó en su Resolución 2081/2010 el régimen de ayudas a la investigación, desarrollo e innovación. La inversión total aplicada a este proyecto ha sido de más de 200.000 euros. Este proyecto se dio por terminado en diciembre de 2011, y desde su implantación, la empresa cuenta con un muy eficaz sistema de localización del personal, organización de rutas automatizada y gestión exhaustiva de los procesos productivos. En la actualidad, la empresa se encuentra estudiando la forma de incorporar los nuevos avances tecnológicos de GPS y localización satélite para optimizar el sistema.

La empresa se propuso ir avanzando en un nuevo modelo empresarial que compatibilizara la maximización de los beneficios con la implantación de prácticas sociales y medioambientales. Así, en el año 2009, la empresa se planteó analizar y mostrar el grado de implantación de su Responsabilidad Social Empresarial en cada una de las áreas de interés para Irotz Limpiezas técnicas, S.L.

Con la colaboración de la consultora Crecento y con la ayuda de la Dirección General de Trabajo y Prevención de Riesgos del Gobierno de Navarra, se elaboraron el Diagnóstico y el Plan de Acción, siguiendo la metodología InnovaRSE.

Apoiados en la experiencia en limpieza general, limpiezas especializadas, y mantenimiento integral, Irotz Limpiezas Técnicas S.L sigue trabajando en Calidad, Eficiencia y Mejora Continua, y desde principios de 2014, buscando la Excelencia.

Irotz en el año actual, el 2015, plantea nuevamente someterse al análisis del grado de implantación de su Responsabilidad Social Empresarial con el objetivo de que esta vez sirva como herramienta que facilite la implantación de un modelo de excelencia de la empresa con la ayuda de la implantación del modelo EFQM. Sus objetivos a medio plazo serán el obtener la mayor puntuación posible en el modelo europeo de la calidad total - excelencia.



## 6. Situación de IROTZ en el mercado.

### 6.1. Sector de limpieza.

La externalización de las empresas, el 'boom' del negocio inmobiliario que tuvo lugar ya unos años atrás y la nueva forma de construir abrieron todo un abanico de posibilidades para los emprendedores hace ya unos años. A raíz de la crisis económica que España ha sufrido y aún sufre se esperaba que muchas de ellas desapareciesen pero sin embargo, el número de estas empresas sigue aumentando (en un balance general). Aunque hay que decir que el volumen de negocio si que ha disminuido para cada en empresa en particular.

Como se comenta anteriormente, la principal razón de la crecida de este sector es la externalización por parte de empresas, sector público y particulares de un servicio con el cual muchos pequeños emprendedores ven un camino viable y rentable. Y es que, en todos los lugares de trabajo se realizan labores de limpieza.

Este sector es una industria multimillonaria que da empleo a miles de personas en España. La mayoría del empleo la dan las pequeñas y medianas empresas como lo es IROTZ.

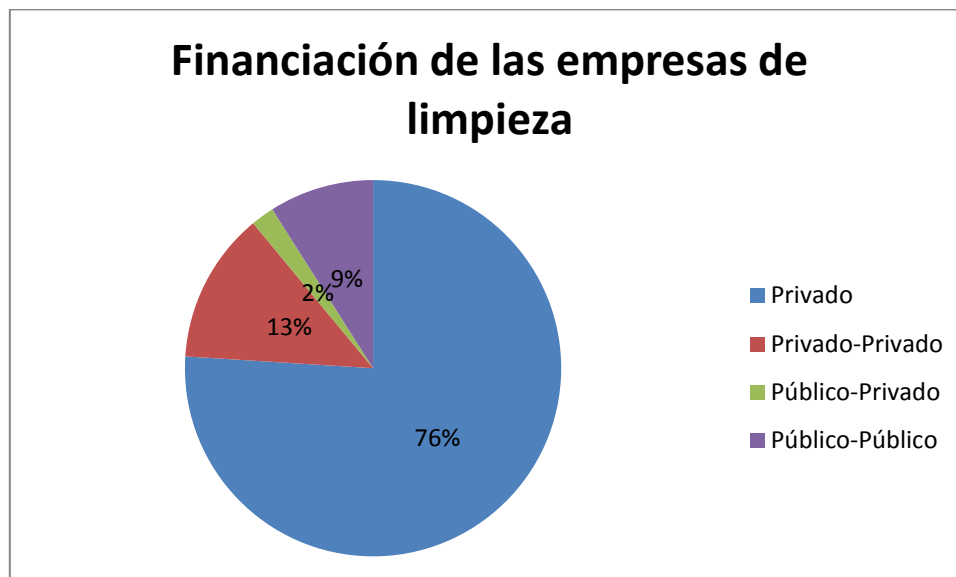
En enero de 2014 operaban 27.700 empresas de limpieza, de las cuales cerca del 80% del total empleaba a cinco o menos trabajadores. De ellas, sólo el 5,6% del número total de empresas contaba con 20 o más empleado. El conjunto de empresas operativas generó en 2013 un volumen de empleo de unos 460.000 trabajadores, cifra que en los últimos años había descendido.

En el sector es típica la presencia de un alto número de pequeñas empresas, que determina un elevado grado de atomización sectorial; sin embargo, en los últimos años se registra una tendencia de concentración motivada por el crecimiento de los principales grupos y la desaparición de pequeñas compañías. En cifras, los 5 primeros operadores reunieron en 2013 una cuota conjunta del 17,2% sobre el mercado total, porcentaje que se incrementó 5 puntos al considerar a los diez primeros y hasta 10 en el caso de las veinte primeras empresas.

EMPRESA	VENTAS 2010	VENTAS 2011
CLECE (DIVISIÓN LIMPIEZA)	499	489
ISS FACILITY SERVICES S.A.	453	459
GRUPO EULEN (DIVISIÓN DE LIMPIEZA)	381,9	320,94
EUROLIMP	187,41	185
PROYECTOS INTEGRALES DE LIMPIEZA (ALENTIS)	139,28	130
CLINER	37,3	37

**Ilustración 2 Volumen de ventas de las empresas más importantes en España. (en M€)**

Según si la empresa tiene capital público o privado, casi el 90% del sector está gestionado por empresas totalmente privadas o por uniones de varias empresas privadas. Sólo el 9% de los municipios están gestionados por empresas de capital público.



**Ilustración 3 Financiación de las empresas del sector de la limpieza.**

La industria de la limpieza lleva años demostrando que es uno de los sectores industriales más dinámicos, que representa uno de los mayores servicios que se prestan a las industrias comerciales en España y Europa. La estructura de empleo varía. Los trabajadores de este sector puede ser personal contratado o subcontratado por grandes empresas privadas y públicas o son trabajadores por cuenta propia. La mayoría son mujeres, especialmente emigrantes. El trabajo tiene a menudo carácter temporal, con horarios y turnos irregulares. Existe una percepción deficiente de los trabajadores de este sector que son considerados "sólo limpiadores". Sus cualificaciones y experiencia no son tenidas en cuenta y sufren "invisibilidad" laboral. Limpiar los lugares de trabajo por la noche es algo que se da por hecho. Los peligros y riesgos a los que se enfrentan estos trabajadores son, entre otros:

- Contacto con sustancias peligrosas, incluidos los agentes biológicos que pueden causar asma, alergias e infecciones en la sangre
- Ruido y vibración
- Resbalones, tropiezos y caídas por superficies mojadas
- Riesgo de descargas eléctricas durante el manejo de los equipos de trabajo

- Riesgo de padecer trastornos musculoesqueléticos
- Trabajo solitario, estrés relacionado con el trabajo, violencia y acoso moral
- Horarios y pautas de trabajo irregulares.

Prevenir los daños a los trabajadores del sector de la limpieza requiere la introducción de cambios, no sólo por parte de las empresas de limpieza sino por parte nuestra a la hora de valorar este sector y cómo obtenemos estos servicios. Cambiar las condiciones de trabajo, como organizar las tareas de limpieza en horario diurno en lugar de nocturno, mejorar las condiciones de trabajo, valorándolo y no teniendo en cuenta sólo el precio y mejorar la relación entre el cliente y la empresa de limpieza puede resultar en una reducción directa del riesgo de lesiones de estos trabajadores.

El sector en Navarra no cambió mucho respecto a las características que presenta el mercado en España. La competencia es muy grande en la comunidad. Actualmente hay 87 empresas activas que se dedican a la limpieza de comunidades, oficinas, edificios...etc. Aunque tras la crisis sufrida en 2008 muchas empresas han cerrado sus actividades, el número global de ellas ha aumentado y por lo tanto Irotz se ve obligada a tener que mejorar cada día en un mercado cambiante y muy competitivo.

## 6.2. Limpieza y productos de limpieza.

Limpieza es el conjunto de operaciones que se realizan para eliminar la suciedad visible o «microscópica» de una superficie, ya sea por motivos sanitarios o estéticos. Una limpieza regular y periódica reduce además la presencia de microorganismos patógenos (los que nos pueden ocasionar enfermedades), reduciendo a su vez la necesidad de desinfectar (reducir o eliminar la presencia de patógenos).



Las operaciones de limpieza incluyen numerosas tareas diferentes, en las que se utilizan distintos métodos, procesos y productos. Así, las actividades industriales de limpieza incluyen limpiezas de edificios de oficinas, centros sanitarios,



industrias, mataderos, centros comerciales, domicilios particulares, etc. Y, por tanto, los locales a limpiar son muy diferentes: oficinas, baños, cocinas, jardines, pasillos, almacenes, naves industriales, salas de despiece, etc., así como las superficies a limpiar: metales, azulejos, plásticos, madera, cristal, tejidos, etc.

Si a esta variedad de actividades, locales y superficies, le añadimos los distintos tipos de suciedad que nos podemos encontrar: tierra, polvo, grasas, pinturas, restos de comida, etc., podemos entender que existan en el mercado miles de productos de limpieza diferentes, compuestos por cientos de ingredientes con diferente grado de peligrosidad que muchas veces no conocemos.

## Riesgos sobre la salud

Las trabajadoras y los trabajadores del sector limpiezas están en contacto diario con numerosas sustancias químicas peligrosas que componen los productos de limpieza y desinfección que utilizan. También pueden estar expuestos a sustancias tóxicas peligrosas durante y después de operaciones de fumigación de los locales en los que trabajan. Estos productos pueden y deben ser sustituidos por otros que contienen ingredientes de menor peligrosidad para la salud y el medio ambiente.

Llamamos **efectos agudos** a los efectos causados a corto plazo, desde unos segundos a unas horas después de una sola exposición a una cantidad de la sustancia. La absorción de las sustancias tóxicas por el organismo se efectúa principalmente a través de una o varias de estas tres vías: inhalación, ingestión o contacto con la piel.

### - Inhalación

El árbol respiratorio es la vía de penetración más frecuente en el lugar de trabajo, ya que las sustancias contaminantes pueden estar mezcladas con el aire que respiramos. Desde los pulmones y transportadas por la sangre pueden afectar a otros órganos como el cerebro, hígado, riñón o, incluso, atravesar la placenta y producir malformaciones fetales en las mujeres embarazadas. La inhalación es, por ejemplo, la principal vía de exposición al amoníaco.

### - Ingestión

El árbol respiratorio es la vía de penetración más frecuente en el lugar de trabajo, ya que las sustancias contaminantes pueden estar mezcladas con el aire que respiramos. Desde los pulmones y transportadas por la sangre pueden afectar a otros órganos como el cerebro, hígado, riñón o, incluso, atravesar la placenta y producir malformaciones fetales en las mujeres embarazadas. La inhalación es, por ejemplo, la principal vía de exposición al amoníaco.

### - Por la piel

Algunos productos, como los irritantes y los corrosivos, producen daño al

ponerse en contacto con la piel, las mucosas o los ojos, o a través de pequeñas lesiones cutáneas. Otras sustancias, solubles en las grasas, actúan en la piel y, además, pueden penetrar a través de ésta en porcentajes que representan entre el 30 y 40% del total absorbido, distribuyéndose por todo el organismo a través de los capilares sanguíneos. Muchos alcoholes y disolventes presentes en productos de limpieza pueden ser absorbidos por la piel. Por eso es muy importante utilizar siempre guantes.

Otras sustancias en cambio, pueden llegar incluso a provocarnos **efectos crónicos**. Los disruptores endocrinos son, como hemos dicho antes, sustancias químicas capaces de alterar el sistema hormonal y ocasionar diferentes daños sobre la salud de las mujeres y hombres expuestos y en sus hijas e hijos.

Los efectos más preocupantes ocurren en hijas e hijos de madres expuestas durante el embarazo y la lactancia. También afectan a la reproducción y la salud de otras especies animales debido a la contaminación ambiental. Sus efectos se producen a dosis muy bajas, en general muy por debajo de los límites de exposición legalmente establecidos. Estas sustancias se encuentran en desengrasantes.

EFECTOS CRÓNICOS	EJEMPLOS DE SUSTANCIAS
Lesiones en piel (dermatitis, enrojecimiento, urticaria y sequedad)	hipoclorito de sodio (lejía), propanol
Lesiones en sistema nervioso central (SNC)	amoníaco, tolueno, metanol, etanol
Lesiones en riñón: insuficiencia renal en casos graves	butoxietanol, resorcinol
Lesiones en hígado: síntomas digestivos como pérdida de apetito, náuseas, mal sabor de boca	dietilenglicolmonobutyleter, resorcinol, amoníaco
Lesiones en pulmones: dificultad respiratoria	ácido clorhídrico (salfuman), formaldehído, peróxido de hidrógeno
Daños a la reproducción	tolueno, tricloroetileno, percloretileno, ftalatos
Daños al sistema inmunológico	percloretileno
Asma	glutaraldehído, formaldehído, cloraminas
Cáncer	ver Tabla 2
Disrupción endocrina	ver Tabla 3

Ilustración 4 Efectos productos de limpieza

### Sustancias cancerígenas en productos de limpieza

SUSTANCIA	Nº CAS	CLASIFICACIÓN*
Tricloroetileno	79-01-6	C2
Formaldehído	50-00-0	C2
Tetracloroetileno	127-18-4	C2
Estireno	100-42-5	C2
Paradiclorobenceno	106-46-7	C2
Naftaleno	91-20-3	C2
Dietanolamina	111-42-2	IARC 3
2- fenilfenol	90-43-7	IARC 3

C2: probable cancerígeno  
IARC 2B: posible cancerígeno  
IARC 3: evidencia insuficiente

IARC: es una asociación internacional dedicada a la investigación sobre cáncer. Su clasificación de sustancias cancerígenas es una referencia internacional.

Ilustración 5 Productos cancerígenos

### Procesos de limpieza que utilizan sustancias peligrosas

PROCESO	PRODUCTOS	SUSTANCIAS MÁS PELIGROSAS
Desinfección	desinfectantes	glutaraldehído formaldehído metanol, etanol, propanol hipoclorito de sodio (lejía) ácido clorhídrico cloraminas, resorcinol
Limpieza y desengrase, por ejemplo cocinas, hornos, comedores	limpiadores generales alcalinos	amoníaco hidróxido de sodio (a altas concentraciones)
Desengrase: manchas de grasas y aceites naturales y sintéticos	disolventes	tricloroetileno, percloroetileno, formaldehído, butoxietanol
Descalcificación, limpieza de óxidos, desincrustación	limpiadores ácidos	ácido clorhídrico ácido nítrico ácido fosfórico
Limpieza de WC	limpiadores ácidos	ácido clorhídrico lejía (hipoclorito sódico)
Limpieza general	limpiadores generales	butoxietanol, amoníaco etanolamidas, hidróxido de sodio
Cristales	limpiacristales	butoxietanol
Superficies metálicas	limpiametales	butoxietanol, percloroetileno
Suelos	abrillantadores cristalizadores	butoxietanol, monoetanolamina ácido fosfórico, ácido clorhídrico
Graffitis	disolventes	percloroetileno, cloruro de metilo

Ilustración 6 Productos de limpieza peligrosos

## Riesgos en el medio ambiente

Los productos de limpieza también pueden ocasionar graves problemas de contaminación ambiental incluyendo la contaminación del agua, de la atmósfera y la generación de residuos peligrosos.

### - Contaminación del agua

Los productos de limpieza con tensioactivos no-iónicos (alquilfenoles etoxilados) son una de las principales fuentes de contaminación con disruptores endocrinos procedentes de este sector.

Estas sustancias se dispersan en el medio ambiente a través de las aguas residuales vertidas por los desagües, que contaminan los ríos y mares, y por tanto los seres vivos que viven en ellos.

Un estudio de la costa mediterránea española ha comprobado la presencia de tensioactivos procedentes de vertidos industriales y domésticos en el agua del mar. Se han detectado tensioactivos no-iónicos, con capacidad de acumularse en el ecosistema y alterar el sistema hormonal de los organismos en un 47% de las muestras de agua y en el 77% de las muestras de sedimentos.

Los compuestos clorados de muchos productos, como la lejía o el ácido clorhídrico, o son tóxicos o se degradan en sustancias que son tóxicas para la fauna de los ríos. Además, muchos son persistentes y se acumulan en los tejidos grasos de los seres vivos.



**Ilustración 7 Aguas contaminadas**

Los fosfatos presentes en numerosos detergentes son responsables de la eutrofización de las aguas, ocasionando mortandades masivas de peces. Muchas sustancias son además persistentes, no se degradan fácilmente en el medio

ambiente, suponiendo una amenaza para los seres vivos.

- Contaminación atmosférica

Algunos ingredientes de limpieza, como alcoholes, disolventes, CFC o HCFC, entre otros, son volátiles, evaporan fácilmente a la atmósfera provocando distintos problemas de contaminación (destrucción de la capa de ozono, ozono ambiental, etc.). A través de las corrientes atmosféricas se dispersan a otras zonas, trasladando el riesgo tóxico.



**Ilustración 8 Contaminación atmosférica en una ciudad**

## **Productos que no perjudican al medioambiente**

Desde Irotz Limpiezas Técnicas S.L se apuesta por la salud del medio ambiente y de las personas, por ello garantizan una máxima desinfección y limpieza utilizando productos certificados con sellos como la ecoetiqueta y el ecodiseño.

La Ecoetiqueta Europea garantiza que un producto cumple con unos criterios ambientales determinados, y certifica que un producto ha sido fabricado y comercializado con un impacto ambiental menor que otros productos de la misma categoría. Estos productos contribuyen, entre otros beneficios ambientales, a la reducción de la contaminación de las aguas y de la atmósfera, y disminuyen los riesgos para la salud al limitarse o prohibirse determinados compuestos que podrían provocar, por ejemplo, algún tipo de alergia.



La European EcoLabel se otorga a los productos limpieza de uso general y de limpieza de cocinas y baños que garantizan un alto nivel de protección ambiental.

Otra de las cosas que se usan a la hora de mirar por el medioambiente, es el ecodesign. Este método consiste en el diseño de productos industriales en los cuales el medioambiente es tenido en cuenta a la hora de tomar decisiones en el desarrollo del producto como un factor adicional a los que hasta ahora se han tenido siempre en cuenta (precio, costes, calidad...). El objetivo es reducir el impacto ambiental del producto a lo largo de todo su ciclo de vida, esto es, todas las etapas del ciclo de vida del producto, desde la obtención de materias primas y componentes hasta su eliminación una vez es desechado.



Ilustración 9 Logo del ecodiseño AENOR

## 7. IROTZ limpiezas técnicas S.L.

En Marzo de 2000 comienza la historia de Irotz Limpiezas Técnicas S.L, una empresa de limpieza que, con mucho empeño, ha puesto el énfasis desde su origen en que la limpieza y la calidad de vida de las personas forman un único concepto a partir del cual se podía ofrecer servicios especializados para dar soluciones a familias y empresas.

Irotz Limpiezas Técnicas S.L fue fundada en Navarra (España) por Fernando Sanz, y gracias a la dedicación de todos los profesionales que hoy trabajan en ella, la continua investigación en mejoras técnicas y de servicios, y la eficaz gestión de las nuevas necesidades de sus clientes, hoy en día opera tanto en Navarra (donde nació) como en otras Comunidades Autónomas de España como el País Vasco, La Rioja, Galicia, Cantabria, Asturias, Castilla y León o Levante.



Ilustración 10 Zona de influencia de Irotz

Fernando Sanz, presidente y fundador de la empresa, concibió la idea de Irotz Limpiezas Técnicas S.L como respuesta a un mercado que creía que la limpieza era un servicio carente de cualquier valor añadido y que olvidaba su verdadera esencia: Ser un factor importante de bienestar y salud. Es decir, olvidaba su papel transcendental en la vida de las personas.

Su nacimiento en Navarra distingue a Irotz Limpiezas Técnicas S.L de otras empresas de su sector ya que, desde entonces, sus elementos distintivos más fuertes son su nombre (Irotz es el lugar donde se encontraba la sede embrionaria de la empresa) y el puente naranja de su logo (es el puente del mismo pueblo de Irotz) que acompaña a los trabajadores de Irotz Limpiezas Técnicas S.L en todos los uniformes que visten y en todas las camionetas que disponen para desplazarse tanto dentro, como fuera de la Comunidad Foral. Y todo esto, conectado con el sentimiento de respeto de la empresa a los entornos y la vida en común de las sociedades en las que están presentes.



**Ilustración 11 Logo de Irotz. (El puente del mismo pueblo de Irotz)**

Desde la fundación de la empresa hace 14 años, el concepto de limpieza ideal que Irotz Limpiezas Técnicas S.L buscaba, contribuyó a la construcción de su fuerte imagen de marca: Una sólida experiencia profesional, un amplio abanico de soluciones eficaces porque a cada problema le corresponde una solución, un diseño innovador y diferenciador de los equipos y de los métodos de trabajo, un concepto de atención y servicio al cliente de alto nivel, asesoramiento especializado y un estilo propio de comunicación con los clientes guiado por la sencillez, la profesionalidad y el buen trato.

En la imagen siguiente podemos ver el organigrama de la organización IROTZ con sus correspondientes responsables de cada área:



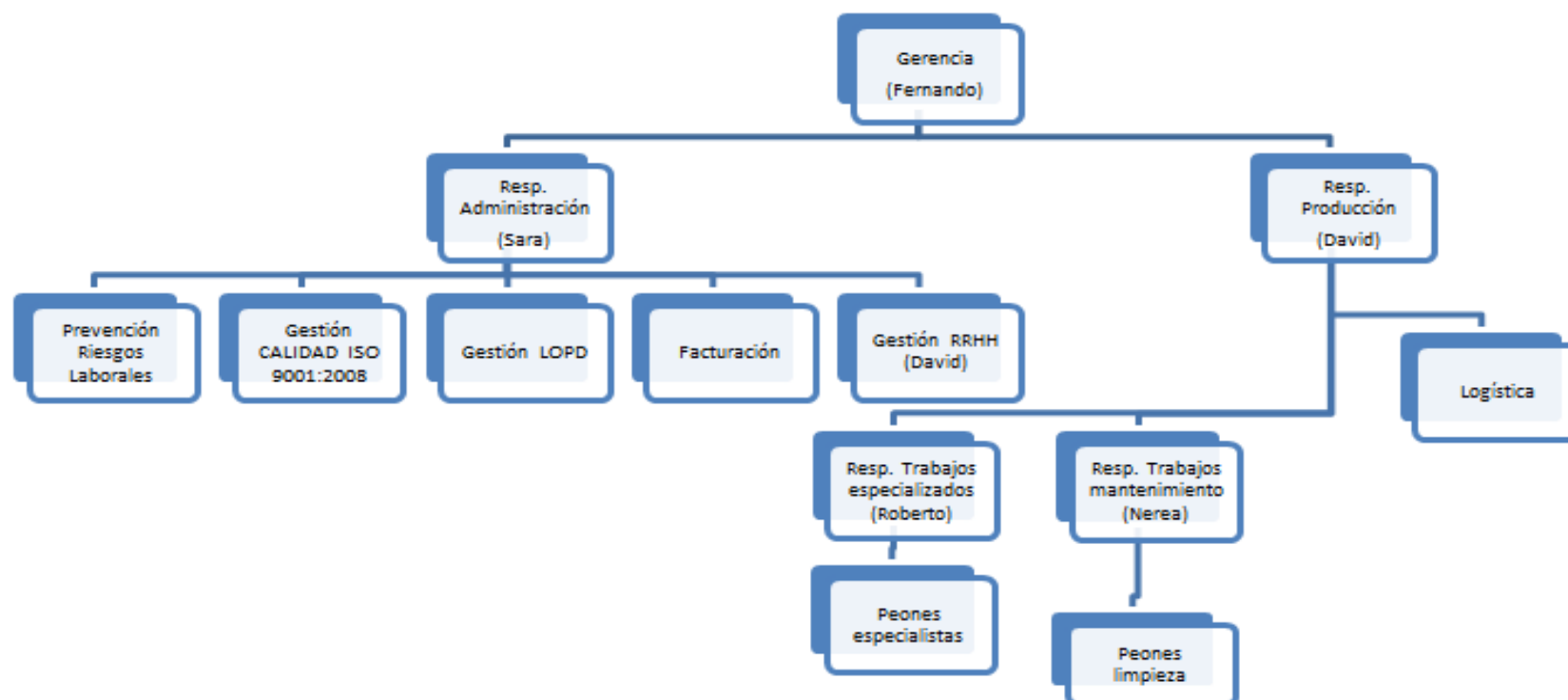


Ilustración 12 Organigrama de la organización

## 7.1. Servicios

Irotz ofrece hoy en día un amplio abanico de servicios los cuales se resumen en los siguientes:

### 1) Servicio a comunidades de vecinos.

Sin ninguna otra publicidad o medio de promoción que los clientes satisfechos, la empresa presta sus servicios actualmente a más de 300 comunidades de vecinos, que cuentan con la ayuda de profesionales en todo momento para resolver sus problemas de limpieza. Estas comunidades tienen a su disposición:

- Un servicio flexible ante las distintas circunstancias y adaptado a sus necesidades en cada momento.
- Inspección casi permanente de las labores que realizan.
- Comunicación directa, abierta y permanente cliente – empresa.
- Trato especial para servicios especiales.

### 2) Limpieza de grandes superficies.

Irotz Limpiezas Técnicas S.L. dispone de gran experiencia en limpiezas de grandes superficies como ferias y eventos (varias ediciones de la Apertura Paralela Universitaria, y de diversas Ferias de Muestras de Navarra, etc. ), limpieza de áreas municipales tras fiestas patronales, limpiezas de viales (Ayto. Valle Esteribar), frontones, colegios, etc.

### 3) Limpieza naves industriales.

Gracias a la formación y experiencia de los operarios de Irotz, así como al equipamiento y maquinaria de que disponen, además de un servicio impecable las empresas podrán contar con el “servicio propio” de Prevención de Riesgos Laborales para obtener una limpieza al nivel de su exigencia en un marco de seguridad “hecho a medida”.

### 4) Limpieza de oficinas y despachos.

Con el lema “Dedique el 100% de sus energías a su negocio” Irotz también tiene años de experiencia en limpieza de oficinas. Al depositar en Irotz la confianza, todos sus esfuerzos se encaminan a proporcionar un entorno laboral en las condiciones más óptimas para las personas de esas oficinas y esos despachos.

### 5) Limpieza de cristales.

Tanto de forma conjunta con otro de nuestros servicios o de forma exclusiva, los profesionales cristaleros de la empresa podrán resolver el problema de la limpieza de cristales con calidad y dedicación. Irotz trabaja desde hace unos años con los equipos de agua pura para quitar manchas imposibles.

#### 6) Limpieza de grafitis.

Debido al incremento en los últimos años de la aparición de pintadas o grafitis en las paredes de nuestras urbes, desde Irotz Limpiezas Técnicas S.L. han desarrollado un sistema que no sólo las elimina de cualquier superficie sino que contribuye a un descenso del número de nuevos grafitis, o como mínimo a evitar su incremento.

Su sistema se basa en 6 pilares fundamentales que reseño brevemente a continuación:

- Inocuidad medioambiental
- Respeto a la imagen y los materiales
- Efecto disuasorio
- Excelencia en personal
- Coordinación con el cliente

#### 7) Limpieza de jardines.

Desde hace más de 4 años, Irotz Limpiezas Técnicas S.L. ha incluido un servicio de jardinería para dar una solución integral a sus clientes. Con este servicio, se puede disponer de profesionales especializados a los que recurrir para:

- Diseño de jardines
- Creación-plantaciones
- Instalación riegos
- Instalación electrónica: sensores de lluvia, programadores de riego, etc.
- Mantenimiento

#### 8) Limpieza de siniestros.

La limpieza de siniestros requiere de una cierta especialización que han conseguido después de 7 años de experiencia en resolver los problemas de limpieza

originados en más de 300 siniestros. Estan capacitados para solventar la limpieza tras siniestros como:

- Inundaciones: achique de agua, limpieza y desinfección de la zona inundada
- Incendios: escombros, limpieza (continente y contenido)
- Varios: limpieza textiles (moquetas, cortinas, etc.).

## 7.2. Plan de limpieza

El presente plan está basado en primer lugar en la calidad total del servicio la cual está amparada por los conocimientos de nuestros técnicos especialistas, el uso del equipamiento adecuado para la limpieza, así como los productos de calidad contrastada y registrados oportunamente por las autoridades sanitarias. Todos ellos certificados por sellos de ecoetiqueta y ecodiseño.

El servicio de limpiezas se gestiona a partir de criterios sociales y medio ambientales, es decir, que cada una de las acciones que se desarrollan se implementan teniendo en cuenta el respeto a la naturaleza y la salud de las personas que integran el espacio.

Por otra parte ha sido realizado conforme a las necesidades reales de limpieza de las diversas dependencias en aras de alcanzar una higienización total de todas las superficies objeto de las mismas, dado que se trata de instalaciones de uso público de diversa índole: educacional y cultural.

De todas las instalaciones y dependencias se ha efectuado un análisis profundo y pormenorizado de las cargas de trabajo que incluye:

1. Un análisis de superficies.
2. Un análisis detallado in situ sobre las características técnicas y grado de dificultad de servicios de limpieza del centro, gracias a la visita realizada por un supervisor.

Los dos análisis mencionados anteriormente permiten cuantificar y precisar de forma adecuada los recursos humanos necesarios (cargas de trabajo son la dedicación en horas de limpieza diaria y horarios por cada día de la semana) para efectuar un óptimo servicio de limpieza.

El presente estudio se realiza visitando las instalaciones, siendo objeto de estudio todas las dependencias en función de los siguientes factores:

- Superficie total del centro

- Análisis de zonas exteriores e interiores
- Frecuencia y número de usuarios
- Tipos de superficies (paramentos verticales, suelos, techos)
- Actividades desarrolladas en el centro
- Horarios del centro
- Número de trabajadores
- Nivel de dificultad de limpieza en función de las zonas a limpiar
- Otras consideraciones de interés.

### 7.3. Misión y visión

#### Misión

Desde el primer momento, Irotz Limpiezas Técnicas S.L empieza a dar sus primeros pasos con una misión clara:

**Ser una empresa de referencia que garantiza que los espacios donde se desarrolla la sociedad sean limpiados de manera sostenible, con eficiencia, mejora técnica y profesional, calidad, seriedad y buen trato.**

El primer local de Irotz Limpiezas Técnicas S.L se abrió en Irotz (Navarra) siendo este origen navarro parte de la identidad e imagen de la compañía desde el principio, a pesar de que en la actualidad su expansión a otras comunidades autónomas es evidente.

#### Visión

Irotz Limpiezas Técnicas S.L tiene una clara visión de su trabajo: Ser parte de la mejora de la calidad de vida de las personas con trabajos eficaces, innovadores y de calidad generando entornos limpios y agradables en los que vivir.

Consciente del compromiso que adquiriría con sus clientes, Irotz Limpiezas Técnicas S.L ha luchado por asegurar el crecimiento y desarrollo profesional de sus colaboradores y por convertirse en una empresa de referencia en el sector de la limpieza, dedicada a "trabajar por una vida mejor" y a desarrollar servicios técnicos de limpieza llevados a cabo por profesionales capaces de actuar con principios de:

- Compromiso con la calidad, entendida como la plena satisfacción del cliente.
- Toma de decisiones con rapidez, agilidad y decisión.
- Actuación con claridad y honestidad hacia el cliente.
- Firmeza en la aplicación de interna de los criterios propugnados
- Aprender tanto de los aciertos como de los errores.

## 8. Responsabilidad social empresarial

### 8.1. Introducción a la responsabilidad social empresarial

Las empresas como agentes sociales que son, juegan un papel muy relevante en el desarrollo de la sociedad en la que operan. No es casual que las economías más avanzadas y que ofrecen mayores niveles de bienestar a sus ciudadanos sean aquellas que cuentan con un sector empresarial más dinámico, moderno y con modelos de gestión más sostenibles.

La capacidad de crecer, de crear empleo y de generar riqueza de las empresas depende de la calidad de sus modelos de gestión, de la participación de las partes interesadas y de las capacidades distintivas que sean capaces de desarrollar, que pueden acabar constituyéndose en ventajas competitivas.

Éstas, por su parte, vienen determinadas por la reputación y la capacidad de construir una estructura de relaciones que estimule la confianza de empleados, clientes, accionistas, proveedores, y en definitiva, de toda la sociedad en la que se encuentran inmersas.

Las anteriores son cuestiones que forman parte de la misión de la responsabilidad social empresarial y en las que se va ahondar en esta estrategia cuyo fin último es establecer un marco de referencia que impulse y facilite el desarrollo y consolidación de las políticas de responsabilidad social por parte de un tejido productivo cada vez más consciente de la indisolubilidad del binomio sostenibilidad-competitividad.

Por ello, la Estrategia de Responsabilidad Social de las Empresas no se limita sólo a la empresa, sino que pretende favorecer el desarrollo de las prácticas responsables en las Administraciones Públicas y en las organizaciones públicas y privadas con el fin de que constituyan el motor que guíe la transformación del país hacia una sociedad y una economía más competitiva, productiva, sostenible e integradora.

La responsabilidad social, tanto en las empresas como en las administraciones públicas, puede, sin duda, contribuir a alumbrar modelos de gestión sostenibles en el tiempo y generadores de ventajas competitivas. Sin olvidar que el fin de esta estrategia es acelerar el desarrollo sostenible de la sociedad, el comportamiento responsable y la creación de empleo.

El compromiso de las compañías con la responsabilidad social empresarial genera una cultura corporativa más innovadora, más atractiva internacionalmente, con más recursos para anticiparse y adaptarse a los retos de un mercado global y cambiante.

En definitiva, lo que se pretende es que los ciudadanos identifiquen la RSE como vehículo de competitividad, de sostenibilidad y de cohesión social y, por tanto, como una vía para entender el negocio como algo que no sólo tiene en cuenta los resultados, sino también la forma de obtenerlos, lo que se materializa en la generación de valor compartido y confianza en el largo plazo a través de la integración y gestión de los riesgos y oportunidades derivados del desarrollo económico, social y medioambiental.

Estos objetivos se pueden resumir en la principal misión de la Estrategia de contribuir al desarrollo sostenible de la sociedad española, impulsando modelos de gestión responsables que velen tanto por la competitividad y crecimiento de la economía, como por el desarrollo de las personas y el respeto por el medio ambiente.

Por lo tanto, podemos resumir en los siguientes puntos los objetivos más importantes de la responsabilidad social empresarial:

- Reforzar los compromisos de las empresas y de las Administraciones Públicas con las necesidades y preocupaciones de la sociedad española, entre las que se encuentra la generación de empleo.
- Contribuir a reforzar los modelos de gestión sostenibles que ayuden a las empresas a ser más competitivas y a las administraciones públicas más eficientes.
- Potenciar aquellos programas de responsabilidad social que impulsen la credibilidad internacional y la competitividad de la economía española, junto a la sostenibilidad y la cohesión social.

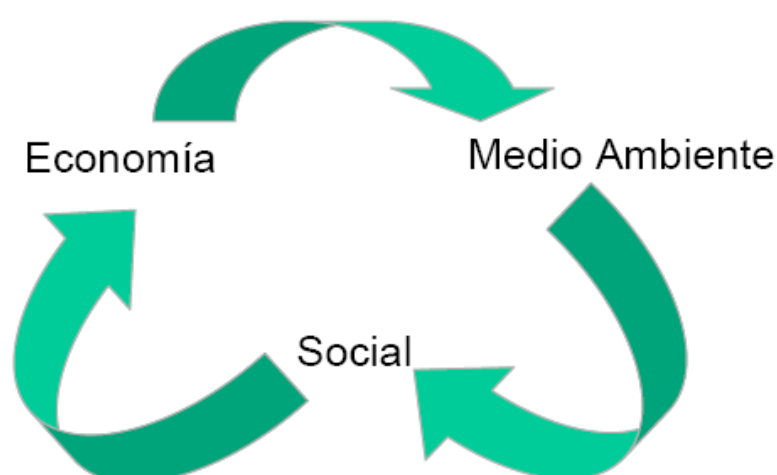


Ilustración 13 Esquema RSE



## 8.2. Visión, principios y objetivos

### Visión

La estrategia de Responsabilidad Social de las Empresas tiene por objeto apoyar el desarrollo de las prácticas responsables de las organizaciones públicas y privadas con el fin de que se constituyan en un motor significativo de la competitividad del país y de su transformación hacia una sociedad y una economía más productiva, sostenible e integradora.

### Principios

La estrategia de Responsabilidad Social Empresarial marca cuatro objetivos importantes y propone un total de 10 líneas de actuación que se basan en los siguientes principios:

- COMPETITIVIDAD

La puesta en marcha de actuaciones en materia de responsabilidad social se puede identificar también como una apuesta por la excelencia en la gestión de las empresas que redundará en la mejora de su posicionamiento en el mercado, en su productividad, rentabilidad y sostenibilidad.

La responsabilidad social facilita la innovación al incorporar nuevas formas de gestión que favorecen la creación de nuevos productos y servicios dando respuesta a retos sociales y ambientales.

- COHESIÓN SOCIAL

La RSE debe aumentar la eficacia de las organizaciones en la promoción de la igualdad de oportunidades y la inclusión social. No puede existir una auténtica política responsable que no se ocupe suficientemente de la vertiente social.

La valoración de la RSE por la sociedad, su mejor forma de promoción, requiere que los ciudadanos identifiquen la misma como un elemento de cohesión social para ayudar a reducir los efectos sociales de la crisis económica, principalmente la pérdida de puestos de trabajo, y con la creación de empleo.

- CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO

La aplicación de los criterios y valores de la RSE, en colaboración efectiva con los grupos de interés, contribuye a generar y reforzar el impacto positivo. Debe, al mismo tiempo, contribuir a identificar, prevenir y eliminar los impactos negativos y crear más valor no sólo para la propia organización que los aplica, sino también para aquellos con los que lo comparte que son los principales grupos de interés involucrados en su actividad y la sociedad en general.

El objetivo de dicha aplicación debe ser maximizar la creación de valor compartido para sus propietarios y/o accionistas y para las demás partes interesadas y la sociedad en sentido amplio, con el fin de identificar, prevenir y atenuar sus posibles consecuencias adversas.

- SOSTENIBILIDAD

La RSE se constituye como un instrumento para desarrollar organizaciones conscientes de su papel principal en el logro de un desarrollo humano, económico, y medioambiental sostenido en el tiempo para las sociedades en las que se integran.

Es posible una evolución justa y responsable hacia una economía más competitiva que dé lugar a un desarrollo sostenible y logre progreso social.

- TRANSPARENCIA

La RSE contribuye a promover organizaciones ejemplares y transparentes, lo que redundará en un aumento de la credibilidad y de la confianza. Las empresas y organizaciones socialmente responsables dialogan con sus interlocutores y adquieren compromisos con sus grupos de interés, lo que facilita que éstos puedan tomar decisiones mejor informadas. Ello repercute de manera directa en su reputación ante el resto de la sociedad.

Una organización socialmente responsable debe considerar todos sus aspectos (económicos, sociales, laborales, medioambientales, buen gobierno...). Una buena práctica en uno de los aspectos no puede ser considerada como un aval de RSE sin conocer y tener en consideración el resto de los aspectos.

- VOLUNTARIEDAD

La adopción de políticas de responsabilidad social es voluntaria, requiere un compromiso y supone un valor añadido al cumplimiento de la normativa vigente. El compromiso asumido voluntariamente con las partes interesadas, debe ser la base del cumplimiento de las expectativas que generen las organizaciones

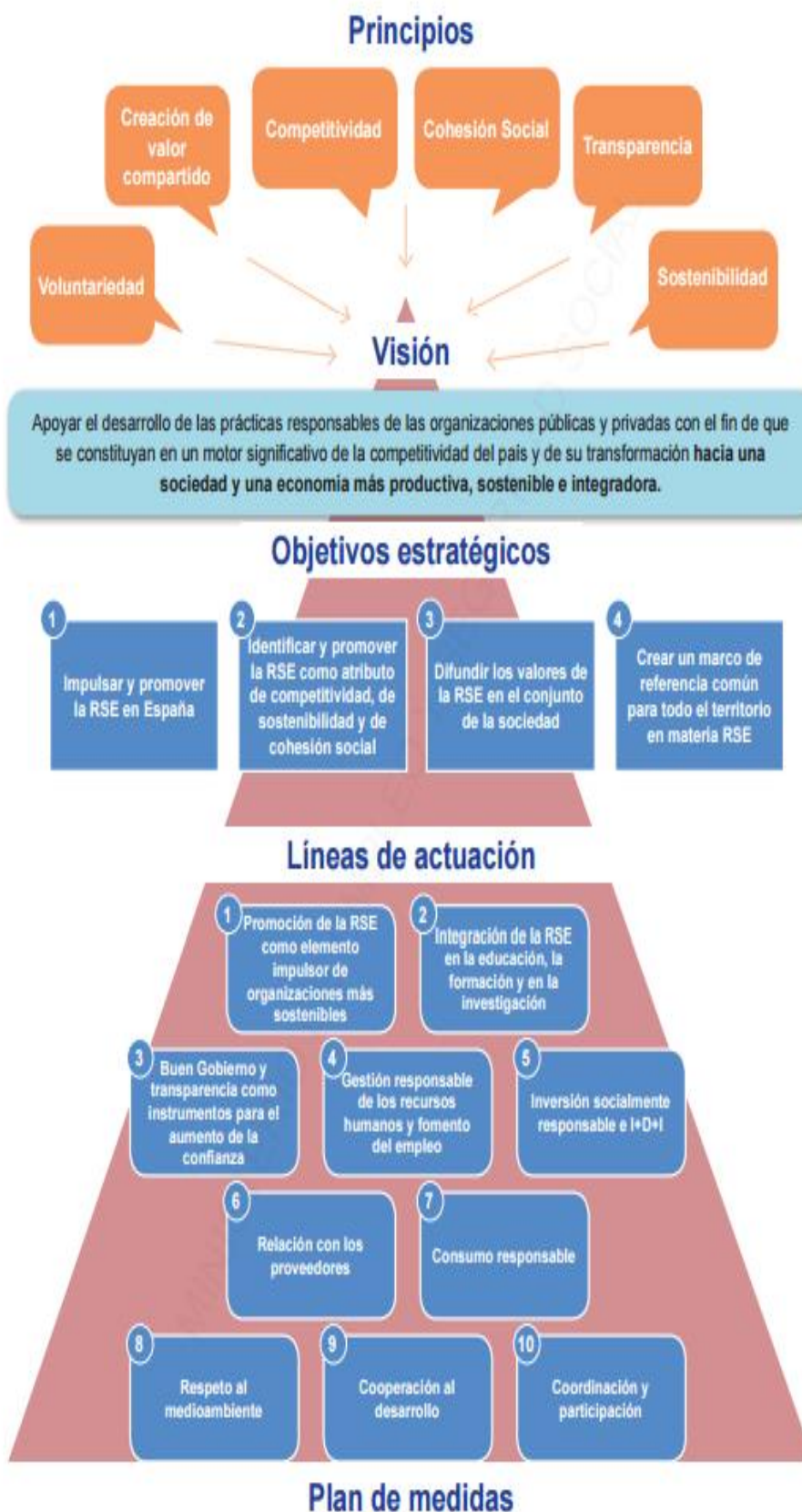


Ilustración 14 Esquema RSE2

## Líneas de actuación y plan de medidas

El plan de medidas tiene el propósito de materializar en iniciativas las prioridades propuestas para el cumplimiento de los objetivos estratégicos marcados.

Para ello, se proponen las siguientes diez líneas de actuación que incluyen medidas concretas dirigidas a las empresas y organizaciones y a las propias administraciones públicas:

### ***1. Promoción de la RSE como elemento impulsor de organizaciones sostenibles***

El objetivo es extender la cultura de la RSE al conjunto de la sociedad a través de actuaciones como la promoción de sus principios, de las recomendaciones de consenso internacional en esta materia y la difusión de buenas prácticas en este ámbito.

La RSE es un elemento impulsor de la sostenibilidad, de la igualdad de oportunidades y de la cohesión social.

Este aspecto es importante especialmente en organizaciones como: empresas con actividad desarrollada en mercados exteriores y/o que dependan de dichos mercados, pequeñas y medianas empresas, administraciones Públicas, incluyendo el Sector Público Empresarial y por último, empresas de la economía social.

- Sensibilizar a las empresas con los modelos de gestión responsable y sostenible, para un desempeño socialmente responsable de su actividad.
- Fomentar plataformas de comunicación y espacios de diálogo entre las organizaciones y los grupos de interés.
- Puesta en marcha del procedimiento de publicación de memorias e informes de responsabilidad social y sostenibilidad.
- Dar a conocer y divulgar el esfuerzo de las empresas comprometidas con la responsabilidad social empresarial.
- Consultar periódicamente a los ciudadanos y a las partes interesadas sobre su percepción del grado de penetración de la RSE en la organización.
- Promover que los criterios de la responsabilidad social se constituyan en un referente.
- Desarrollar programas para promover el conocimiento y cumplimiento de los principios internacionales por parte de las organizaciones.

## *2. Integración de la RSE en la educación, la formación y la investigación.*

La educación en el valor del comportamiento responsable, la formación especializada en técnicas de gestión socialmente responsable y la investigación orientada a la aplicación efectiva de sus criterios, son pilares fundamentales para acelerar cambios en la forma de pensar y el actuar sostenible de las actuales y futuras generaciones.

- Impulsar la incorporación del valor de la contribución personal y social a un modelo de sociedad más sostenible en los planes de estudio.
- Potenciar el estudio de la RSE tanto en las instituciones educativas para la formación profesional como en las universidades para la enseñanza universitaria, así como en los centros de investigación.

## *3. Buen Gobierno y transparencia como instrumentos para el aumento de la confianza*

Las prácticas de buen gobierno, el comportamiento ético y la transparencia son señas de identidad de las organizaciones socialmente responsables. El papel de los consejos de administración y órganos directivos en el desarrollo y seguimiento de la estrategia de las compañías es crítico como motor del impulso de prácticas responsables. Aunque los avances en nuestro país durante las últimas dos décadas han sido notables, todavía existen oportunidades de mejora y, en el contexto actual, este tipo de actuaciones son altamente apreciadas por inversores, accionistas, clientes y empleados.

Las administraciones públicas, por su parte, deben prestar atención a su propio funcionamiento que debe ser cada vez más eficiente, en un entorno social y ambiental que deben respetar y mejorar, creando las condiciones para el desarrollo profesional y el bienestar laboral de los empleados públicos, de los cuales son responsables. Además, deben extender la ejemplaridad de su actuación a toda su cadena de valor, reconociendo actuaciones específicas que favorezcan la transparencia, la cohesión social y el buen gobierno.

- Impulsar las prácticas de buen gobierno de las organizaciones.
- Fomentar la fiscalidad responsable en las organizaciones.
- Impulsar actuaciones dirigidas a combatir el fraude, tanto laboral como fiscal, y la economía sumergida.

- Promover la ética y la transparencia en las organizaciones, así como los programas de lucha contra la corrupción.
- Impulsar la RSE como mecanismo para fortalecer la imagen de la organización y la percepción positiva de los productos y servicios de la misma.
- Fomentar la elaboración de informes anuales que incorporen de forma transparente la información de aspectos sociales, ambientales, y de buen gobierno.
- Elaboración de una guía sobre divulgación de información no financiera.

#### *4. Gestión responsable de los recursos humanos.*

Las organizaciones socialmente responsables, incluidas las administraciones públicas, deben prestar atención especial a la creación de empleo de mayor calidad para contribuir a un desarrollo sostenible de la sociedad. Igualmente, deben resaltarse aquellas actuaciones que mejoran las condiciones de igualdad, conciliación, no discriminación y la inserción laboral de colectivos con mayores dificultades para acceder o mantenerse en el mercado laboral y aquellos en riesgo de exclusión social, así como de mujeres víctimas de violencia de género.

Además, deben poner en marcha prácticas que impulsen la diversidad en las plantillas para que éstas sean un reflejo real de la sociedad en la que se desarrollan, así como garantizar, en todo caso, el cumplimiento de los derechos humanos y laborales.

Asimismo, impulsar la inclusión en los planes de prevención de medidas de promoción de la salud en los centros de trabajo que afecten a todos los ámbitos y niveles de las organizaciones.

La credibilidad y visibilidad de las acciones en el campo de la responsabilidad social de las empresas se encuentra ligada al comportamiento responsable de las organizaciones en este ámbito mediante la creación de empleo y el desarrollo profesional de las personas.

- Impulsar actuaciones para favorecer la diversidad en las plantillas, mediante una política de igualdad de oportunidades.
- Impulsar actuaciones dirigidas a facilitar la conciliación de la vida personal, familiar y laboral de los trabajadores y la corresponsabilidad en la asunción de responsabilidades familiares y de cuidado.
- Incentivar la promoción de la salud en los centros de trabajo.

- Favorecer la integración laboral de personas en riesgo de exclusión social en empresas ordinarias, así como para facilitar el emprendimiento.
- Respeto y protección de los Derechos Humanos en toda la cadena de valor.
- Potenciar la contratación indefinida.
- Facilitar y proporcionar oportunidades de voluntariado corporativo.

### *5. Inversión socialmente responsable e I+D+i*

La responsabilidad social empresarial puede constituirse como un elemento de atracción de la inversión de largo plazo e incentivadora de un crecimiento responsable y sostenible.

Resulta necesario concienciar a los analistas financieros e inversores de la importancia de tomar decisiones alineadas con los criterios de sostenibilidad con el fin de que éstos se terminen convirtiendo en un requisito de negocio y, por tanto, en un elemento esencial para garantizar la competitividad.

La inversión socialmente responsable se ha mostrado como una herramienta importante para la consolidación de prácticas avanzadas en responsabilidad social empresarial. Este tipo de inversión canaliza fondos hacia actividades y sectores más sostenibles y favorece la financiación de la economía real frente a iniciativas especulativas, con una perspectiva más de largo plazo.

La ISR es parte del proceso de aplicación de la RSE en las decisiones sobre inversiones y combina los objetivos financieros y económicos de los inversores con consideraciones sobre temas de gobernanza social, medioambientales, éticos, culturales y educativos, así como de buen gobierno al ejercer los derechos políticos inherentes a los activos en los que invierten.

En esta línea de actuación también se han previsto medidas que promueven el desarrollo de la cultura innovadora en nuestro país como seña de identidad, especialmente aquellas que impulsan el desarrollo de las nuevas tecnologías y las que están orientadas a promover el desarrollo sostenible de la sociedad, tanto desde el punto de vista económico, social y ambiental.

- Elaboración de una guía de buenas prácticas en materia de inversión socialmente responsable.
- Fomentar la utilización de la ISR por los Fondos de Pensiones de Empleo.

- Propiciar la celebración de encuentros entre emprendedores e inversores socialmente responsables.
- Fomentar que las entidades gestoras de fondos de inversión y planes de pensiones, indiquen si tienen en cuenta solo criterios financieros en las decisiones de inversión y, cuando tengan en consideración riesgos extra financieros, mencionen esta circunstancia.
- Impulsar la investigación, la innovación sostenible y el desarrollo de productos y servicios dirigidos, fundamentalmente, a mejorar la calidad de vida de las personas, sobre todo de aquellas con mayores dificultades, y a reducir el impacto ambiental.
- Impulsar el emprendimiento social.

## *6. Relación con los proveedores.*

Resulta esencial el desarrollo de sistemas de relación socialmente responsables por parte de las organizaciones con cada uno de los componentes de la cadena de suministro, y la puesta en marcha de actuaciones que contribuyan a que las empresas tomen una mayor conciencia de la responsabilidad social de sus proveedores.

- Velar por el cumplimiento de los principios de RSE en toda la cadena de suministro.
- Fomentar las actuaciones dirigidas a satisfacer los compromisos que las organizaciones adquieren con sus proveedores.
- Fomentar la incorporación de criterios sociales, ambientales, de derechos humanos y éticos en las licitaciones y adquisiciones públicas vinculados al objeto del contrato.

## *7. Consumo responsable.*

En esta línea de actuación se introducen medidas para sensibilizar, concienciar y hacer partícipe al consumidor en su toma de decisiones, lo que contribuirá, por un lado, a extender las prácticas de responsabilidad empresarial como requisitos de negocio; y, por otro, a la promoción de una sociedad más sostenible, ecológica y solidaria. Esta iniciativa parte de la necesidad de introducir la cultura de la información leal al consumidor y de la libre competencia, de colaborar lealmente con las autoridades en defensa del consumidor, de defensa de la libre competencia, y de



fomentar el acceso a información veraz por parte de los consumidores sobre los productos y servicios.

- Promover el consumo responsable, los derechos de los consumidores y la integración de los principios de responsabilidad social en las políticas de consumo.
- Extender la utilización del etiquetado como instrumento de información al consumidor y herramienta informativa del cumplimiento de criterios de sostenibilidad.
- Elaborar un código de buenas prácticas sobre información para evitar la publicidad engañosa y garantizar una comunicación ajustada a la realidad del producto ofertado.
- Promover políticas de comunicación y publicidad responsables.
- Apoyar las iniciativas de fomento de la RSE realizadas por las organizaciones e instituciones de defensa de los derechos de los consumidores.

### *8. Respeto al medioambiente.*

El respeto al medio ambiente es un requisito indispensable de toda organización con vocación sostenible, ya que tiene que conciliar el cuidado del entorno con el desarrollo económico y de las personas. Esta línea incluye medidas dirigidas a fomentar el respeto por el entorno mediante la puesta en marcha de actuaciones referentes al control y consumo responsable de recursos naturales, la minimización del impacto ambiental, o el impulso de las tecnologías limpias, entre otras.

- Reducir el impacto medioambiental por parte de todas las personas de la organización.
- Reforzar la información orientada al control y consumo responsable de los recursos naturales.
- Seguir apoyando aquellas medidas dirigidas a proteger el medio ambiente, minimizando el impacto ambiental, así como los programas orientados a prevenir y mitigar la contaminación ambiental.
- Hacer seguimiento y reforzar los programas de prevención y gestión de residuos, mediante el uso de las tecnologías más adecuadas.
- Avanzar en los programas cuyo objetivo es reducir y minimizar las emisiones directas e indirectas.

- Impulsar el uso de tecnologías limpias.

### *9. Cooperación al desarrollo.*

Se pretende fomentar la incorporación de los principios establecidos en Naciones Unidas sobre Derechos Humanos y empresas transnacionales a las grandes empresas españolas que operan en todo el mundo y fomentar la gestión socialmente responsable de las empresas españolas en el exterior, con objeto de relacionar los esfuerzos de las organizaciones por ser más responsables con el legado que recogerán las generaciones futuras a largo plazo.

- Favorecer la difusión y consideración de actividades de Acción Social de las empresas y organizaciones para su reconocimiento por la sociedad y la generación de confianza en su desempeño.
- Impulsar la difusión por parte de las empresas multinacionales españolas de los principios internacionales de RSE.
- Promover la constitución de Alianzas Público Privadas para el Desarrollo.

### *10. Coordinación y participación.*

Esta línea estratégica trata de promover la coordinación y la participación de los distintos agentes implicados en el objetivo de poner en valor el desempeño responsable de las organizaciones españolas, garantizando que las acciones puestas en marcha en materia de RSE busquen el cumplimiento de objetivos equivalentes y hagan partícipes al mayor número de grupos de interés.

- Extender y promover la RSE en todo el territorio.
- Impulsar el intercambio de experiencias con otras empresas, organizaciones o incluso otros países.

## 8.3. Plan de actuación RSE

### 8.3.1. Revisión de la misión y la visión

En un primer paso se debe identificar a las personas de contacto de cada área de la empresa. Con este grupo de personas se formará el grupo de trabajo que nos va a ayudar a poder realizar todo el plan de actuación RSE. La primera tarea de todas será la de la revisión de la misión y de la visión.

La misión y visión que en su día fueron elaboradas por la empresa IROTZ para poder completar el diagnóstico RSE, debe ser nuevamente revisada con el fin de analizar si la organización es coherente con las buenas prácticas y las áreas de mejora identificadas en el mismo.

Una vez que planteemos estas dos, nos van a conducir a un aporte de ideas e inspiración para reformularlas. Así vamos a obtener una nueva misión y una nueva visión. Estas nos darán una nueva fuente de información para reflexionar sobre aquellas áreas de mejora que pudieran ser prioritarias.

#### MISIÓN

Para revisar la misión se ha tenido en cuenta la correlación existente entre la misión inicialmente definida por la empresa y las buenas prácticas detectadas en el Diagnóstico de RSE:

##### La misión de la empresa (tal y como fue recogida en el informe de diagnóstico):

Limpiezas Irotz tiene como motivo de ser la empresa, entendiendo como tal una entidad formada por un gran capital humano cuyos valores son la eficiencia, mejora técnica y profesional, la calidad, seriedad y buen trato.

Irotz se dedica a la limpieza de manera profesional, con alta tecnología, visionando el futuro y abriendo la mente para solucionar cualquier problema o impedimento. Líder a nivel nacional de limpieza de grafiti, y líder en su sector en la comarca de Pamplona.

#### Ilustración 15 Misión recogida en el diagnóstico RSE

		Ideas clave recogidas en la misión de la empresa			
		Eficiencia	Mejora Técnica y Profesional	Calidad, seriedad y dedicación al cliente	Liderazgo en tecnología y en la zona de actuación
Buenas prácticas detectadas	Facilidad de pago a los proveedores		Apoyo de proveedores		Colaboración de Proveedores
	Buenas prácticas de gobierno	Gestión eficaz y eficiente		Atención al cliente	Apoyo financiero
	Utilización de productos no nocivos para el medioambiente. Investigación	Mejores resultados	Uso de productos vanguardistas	Apreciado por los clientes	Continua búsqueda
	Buen sistema de prevención de riesgos	Mejora clima laboral	Metodologías adecuadas		
	Buenas prácticas de conciliación	Mejora clima laboral		Mantenimiento buen servicio	

Ilustración 16 Buenas prácticas detectadas

Así la nueva misión en IROTZ va ser:

**Ser una empresa de referencia que garantiza que los espacios donde se desarrolla la sociedad sean limpiados de manera sostenible, con eficiencia, mejora técnica y profesional, calidad, seriedad y buen trato.**

**Irotz se dedica a la limpieza de manera profesional, con alta tecnología, visionando el futuro y abriendo la mente para solucionar cualquier problema o impedimento. Líder a nivel nacional de limpieza de grafiti, y líder en su sector de la comarca de Pamplona.**

## VISIÓN

Para revisar la visión se han tenido en cuenta las áreas de mejora detectadas en el Diagnóstico y la visión inicial plasmada en el mismo.

La visión de la empresa (tal y como fue recogida en el informe de diagnóstico):
La visión de Limpiezas Irotz, es seguir siendo líderes a nivel nacional en limpieza de grafiti, ampliar su liderazgo en limpieza de fachadas, comunidades, pisos de obra, empresa, fábricas y entidades públicas a nivel de la Comunidad Foral de Navarra.
Su meta es en un plazo de dos años tener la nave nueva preparada con alta tecnología y ser punteros en Navarra, aumentar la plantilla en un 10%. Y aumentar la facturación en un 15%.

Ilustración 17 Visión recogida en el diagnóstico

		Ideas clave recogidas en la visión de la empresa			
		Mantener/ ampliar liderazgo	Nuevas instalaciones	Aumento de plantilla	Aumento de facturación
Áreas de mejora detectadas	Realización de un plan estratégico, incorporando las 3 dimensiones	Apoyo en la Estrategia	Planificación Recursos materiales	Planificación Recursos Humanos	Líneas Estratégicas
	Manual del código del buen gobierno	Apoyo en buen gobierno			
	Información acerca de los cambios en la legislación ambiental				Competitividad
	Promover la participación del equipo en la mejora	Mejora a través de las personas		Integración	
	Código de igualdad de género			Necesario	

Ilustración 18 Áreas de mejora recogidas en la visión

Así la nueva visión sería:

**Ser parte de la mejora de la calidad de vida de las personas con trabajos eficaces, innovadores y de calidad generando entornos limpios y agradables en los que vivir.**

**Capaces de actuar con principios de calidad, rapidez, agilidad, resolución, claridad, honestidad, firmeza y el continuo aprendizaje tanto de los errores como de los aciertos.**

### 8.3.2. Análisis detallado de los grupos de interés

En el enfoque RSE, la priorización de áreas de mejora pasa por conocer con detalle en qué forma la actividad de la empresa afecta y se ve influenciada por los grupos de interés. Habrá que preguntarse con cada grupo de interés cuál es la influencia que ejerce cada grupo en la organización y además, observar en qué medida se ve afectada la organización por su influencia.

Este trabajo nos permitirá saber cuáles son los grupos de interés más relevantes para la empresa y en qué medida debemos tener en cuenta su importancia en el diseño del Plan de Actuación. Además, será muy útil en materia de comunicación,

uno de los ejes clave de la RSE, puesto que nos ayudará a posicionarnos mejor en el mercado.

Para la elaboración del plan de actuación se han revisado y priorizado los grupos de interés. Los más relevantes para la organización para la actividad empresarial son los siguientes:

Grupos de interés	¿Qué impactos tiene la actividad de la empresa en este grupo de interés?	¿Qué influencia tiene este grupo de interés en la actividad de la empresa?
Propietarios	Beneficio económico, mejora del entorno	Responsabilidad social y medioambiental
Trabajadores	Empleo, Ambiente de Trabajo	Son la Base del éxito
Proveedores	Ayuda a una mejora continua	Productos ecológicos
Clientes	Prestación de un servicio mejorando así el entorno	Ayuda a una mejora continua
Competidores	Impulsa la mejora	Impulsa la mejora
Sector Público	Mejora del entorno, ayuda para el cumplimiento de sus obligaciones	Regulación/legislación
Comunidad	Mejora del entorno, ayuda a grupos desfavorecidos	Expectativas
Medio Ambiente	Conservación y Mejora	Productos ecológicos
Generaciones futuras	Mejora del entorno	Planteamiento Estratégico

**Ilustración 19 Grupos de interés en Irotz**

Una vez priorizados según la influencia que ejercen así como el grado en que se ven afectados por las actividades de la empresa en lo relativo a las tres dimensiones de la RSE: económica, ambiental y social, se obtiene la siguiente tabla de GIs en IROTZ:

Grupos de interés	INFLUENCIA			AFECCIÓN			I+A
	DE	DA	DS	DE	DA	DS	
Propietarios	1	1	1	1	1		5
Trabajadores	1		1	1	1	1	5
Proveedores		1		1	1		3
Clientes	1	1		1	1	1	5
Competidores	1						1
Sector Público		1		1		1	3
Comunidad		1	1		1		3
Medio Ambiente		1			1		2
Generaciones futuras			1			1	2

Ilustración 20 Influencia y afección de los Gis

Con la ayuda de esta tabal se obtiene que los 3 grupos de influencia son:

<b>Gl<sub>1</sub></b>	CLIENTES
<b>Gl<sub>2</sub></b>	TRABAJADORES
<b>Gl<sub>3</sub></b>	PROPIETARIOS

Ilustración 21 Los 3 GIs más importantes

### 8.3.3. Identificar y priorizar las áreas de mejora

En el diagnóstico RSE le permitió a Irotz realizar una primera selección de las áreas que necesitan mejorar. Ahora es tiempo de revisar esas áreas y priorizarlas de acuerdo a 4 criterios básicos: su urgencia, la viabilidad, la garantía de éxito y la importancia. Además en esta revisión se incluye en el análisis la perspectiva de los grupos de interés más relevantes.

Como resultado de este trabajo de análisis y priorización, obtendremos las 6 áreas de mejora prioritarias para la empresa en materia de RSE. Sobre dichas áreas de mejora desarrollaremos el Cuadro de Actuación.

Código	Área de mejora	Urg.	Vía	Gar	Imp	Total
<b>DIMENSIÓN ECONÓMICA</b>						
AME1	Realización de un plan estratégico y realizar su seguimiento de un modo transversal se incorporen las tres dimensiones.	-	-	-	-	En Realización
AME2	Plan de RRHH.	1	2	2	2	7
AME3	Manual del código del buen gobierno, el cual lo tienen transmitido verbalmente	1	3	3	1	8
AME4	Informar a los diferentes GI de cuáles son las prácticas socialmente responsables en el área económica	1	5	4	1	11
AME5	Realizar medición y aprendizaje implantando acciones de mejora derivadas del análisis de indicadores	5	2	4	5	16
AME6	Tratar de realizar inversiones socialmente responsables priorizando <u>ONGs</u>	1	1	2	1	5

Ilustración 22 Áreas de mejora en la dimensión económica

Código	Área de mejora	Urg.	Vía	Gar	Imp	Total
<b>DIMENSIÓN AMBIENTAL</b>						
AMA1	Necesitan información acerca de los cambios en la legislación aplicable, y en su interpretación para su buen uso.	-	-	-	-	Aplicada
AMA2	Mayor sensibilización a los grupos de interés con relación sobre todo al uso, manejo y reciclado de los envases tóxicos.	-	-	-	-	Aplicada
AMA3	Control del número de envases de los productos que se utilicen	1	2	2	1	6
AMA4	Uso de productos menos agresivos	5	5	5	4	19
AMA5	Fomentar en la organización la responsabilidad ambiental	2	3	2	3	10
AMA6	Implantar alguna certificación (ISO 14001)	1	3	2	1	7
AMA7	Dar mayor información ambiental a los trabajadores	2	4	3	2	11
AMA8	Elección de proveedores según prácticas medioambientales	1	1	1	2	5

Ilustración 23 Áreas de mejora en la dimensión ambiental



Código	Área de mejora	Urg	Vía	Gar	Imp	Total
<b>DIMENSIÓN SOCIAL</b>						
AMS1	Promover la participación del equipo en la mejora de los planes estratégicos.	-	-	-	-	En Realización
AMS2	Código de igualdad de género	1	3	3	1	8
AMS3	Mayor implicación y unión de las empresas locales.	1	1	1	1	4
AMS4	Formación de la plantilla respecto a política de seguridad y salud laboral.	5	5	5	5	25
AMS5	Plan para integrar a colectivos desfavorecidos	1	1	1	2	5
AMS6	Plan de conciliación por escrito	1	4	4	2	11
AMS7	Tener un sistemas de quejas vía escrita	1	4	1	1	7

Ilustración 24 Áreas de mejora en la dimensión social

De estas Áreas de Mejora se han seleccionado las que han obtenido una mayor puntuación, las cuales se priorizan en relación a los 3 Grupos de Interés más relevantes para IROTZ

Código del área de mejora	Área de mejora	Importancia relativa			Promedio
		GI1	GI2	GI3	
<b>DIMENSIÓN ECONÓMICA</b>					
AME5	Realizar medición y aprendizaje implantando acciones de mejora derivadas del análisis de indicadores	3	2	5	3,3
AME4	Informar a los diferentes GI de cuáles son las prácticas socialmente responsables en el área económica	4	2	5	3,7
AME3	Manual del código del buen gobierno, el cual lo tienen transmitido verbalmente	2	2	3	2,3
AME2	Plan de RRHH.	1	5	3	3

Ilustración 25 Áreas de mejora más importantes en dimensión económica

Código del área de mejora	Área de mejora	Importancia relativa			Promedio
		G1	G2	G3	
<b>DIMENSIÓN AMBIENTAL</b>					
AMA4	Uso de productos menos agresivos	5	4	5	4,7
AMA7	Dar mayor información ambiental a los trabajadores	4	4	4	4
AMA5	Fomentar en la organización la responsabilidad ambiental	3	3	3	3
AMA3	Control del número de envases de los productos que se utilicen	1	1	3	1,7

Ilustración 26 Áreas de mejora más importantes en dimensión ambiental

Código del área de mejora	Área de mejora	Importancia relativa			Promedio
		G1	G2	G3	
<b>DIMENSIÓN SOCIAL</b>					
AMS4	Formación de la plantilla respecto a política de seguridad y salud laboral.	4	5	5	3,5
AMS6	Plan de conciliación por escrito	2	5	4	3,7
AMS2	Código de igualdad de género	1	4	4	3
AMS7	Tener un sistema de quejas vía escrita	1	4	2	2,3

Ilustración 27 Áreas de mejora más importantes en dimensión social

Finalmente de todos ellos habrá que elegir tan solo 6, dos de cada dimensión y con ellos se realizará el desarrollo del plan de actuación RSE.

### 8.3.4. Cuadro de actuación

Es el núcleo central del Plan de Actuación, en el que se define y detalla qué es lo que se va a hacer en los próximos años en materia de RSE. Para cada área de mejora seleccionados en el apartado anterior, se describen objetivos a alcanzar, acciones de mejora y un indicador para cada objetivo.

Además, es necesario detalla lo siguiente:

- Quién: la persona responsable de que cada acción de mejora se lleve a cabo.
- Cómo: los recursos necesarios para que la acción se lleve a término con éxito.
- Cuándo: los plazos previstos para la puesta en práctica.

El Plan de Actuación define también las estrategias que nos ayudarán a saber cómo están discurriendo las cosas a través de dos medios:

- A través de indicadores cuantitativos.
- A través de un 'cuaderno de bitácora'.

Los cuadernos de bitácora que aparecen en cada área de mejora son espacios en blanco preparados para que la empresa anote, durante la fase de ejecución, las posibles incidencias, comentarios o indicaciones que surjan durante la implantación del Plan de Actuación.

ÁREA DE MEJORA [1] – PLANIFICACIÓN, SEGUIMIENTO Y CONTROL						
Dimensión	Económica	Nº enunciado con que se relaciona		DE 7		
Área de mejora	Realizar medición y aprendizaje implantando acciones de mejora derivadas del análisis de indicadores					
Grupos de interés en los que incide preferentemente	Propietarios, Trabajadores					
Descripción, observaciones o información relevante	La empresa dispone de muchos indicadores pero no se aprovechan en toda su capacidad					
Persona responsable del área de mejora en su conjunto	Cristina Aguerri					
Objetivo 1.1 <sup>1</sup>	Conseguir una parrilla de indicadores relevante					
Objetivo 1.2	Obtener medidas de los indicadores seleccionados					
Objetivo 1.3	Derivar acciones de mejora a partir de las medidas					
ACCIONES DE MEJORA PARA EL OBJETIVO 1.1						
Acción de mejora		Persona responsable	Recursos necesarios		Plazos	
Estudio situación actual: determinar validez de los indicadores existentes		Cristina Aguerri	Documentación, recogida de datos		30/11/14	
Definición de nuevos indicadores		Cristina Aguerri	Documentación de los Procesos		31/12/14	
SEGUIMIENTO PARA EL OBJETIVO 1.1						
Indicador asociado	Fecha de inicio	Valor inicio	Valor esperado	Fecha final	Valor alcanzado	Grado de ejecución (%)
Nº indicadores nuevos creados	01/11/2014	0	10	30/11/14		

ÁREA DE MEJORA [1] – PLANIFICACIÓN, SEGUIMIENTO Y CONTROL						
ACCIONES DE MEJORA PARA EL OBJETIVO 1.2						
Acción de mejora		Persona responsable		Recursos necesarios		Plazos
Obtención de valores		Cristina Aguerri		Reuniones, tablón de anuncios		
SEGUIMIENTO PARA EL OBJETIVO 1.2						
Indicador asociado	Fecha de inicio	Valor inicio	Valor esperado	Fecha final	Valor alcanzado	Grado de ejecución (%)
% de indicadores con datos completos	01/12/14	0	100%	31/12/14		
ACCIONES DE MEJORA PARA EL OBJETIVO 1.3						
Acción de mejora		Persona responsable		Recursos necesarios		Plazos
Análisis de datos		Cristina Aguerri		Aplicación informática (Excel)		31/3/15
Propuesta de acciones		Cristina Aguerri		Equipos de Mejora		30/6/15
SEGUIMIENTO PARA EL OBJETIVO 1.3						
Indicador asociado	Fecha de inicio	Valor inicio	Valor esperado	Fecha final	Valor alcanzado	Grado de ejecución (%)
Nº de acciones de mejora	01/01/15	0	3	30/06/15		
CUADERNO DE BITÁCORA – ÁREA DE MEJORA [1] <sup>2</sup>						

ÁREA DE MEJORA [2] – PLANIFICACIÓN, SEGUIMIENTO Y CONTROL						
<i>Dimensión</i>	Económica	<i>Nº enunciado con que se relaciona</i>		DE 2		
<i>Área de mejora</i>	Informar a los diferentes GI de cuáles son las prácticas socialmente responsables en el área económica					
<i>Grupos de interés en los que incide preferentemente</i>	Proveedores, clientes, trabajadores					
<i>Descripción, observaciones o información relevante</i>	Las actuaciones que se vienen dando son consecuencia de la actividad pero no forman parte de una estrategia empresarial					
<i>Persona responsable del área de mejora en su conjunto</i>	Sara Sanz					
<i>Objetivo 2.1</i>	Obtener la relación de las prácticas más significativas socialmente responsables en el ámbito económico					
<i>Objetivo 2.2</i>	Conseguir conocimiento de dichas prácticas por los tres grupos de interés					
ACCIONES DE MEJORA PARA EL OBJETIVO 2.1						
Acción de mejora	Persona responsable	Recursos necesarios		Plazos		
Revisión de prácticas SR en la Estrategia	Sara Sanz	Documentos de la Estrategia		30/11/14		
SEGUIMIENTO PARA EL OBJETIVO 2.1						
Indicador asociado	Fecha de inicio	Valor inicio	Valor esperado	Fecha final	Valor alcanzado	Grado de ejecución (%)
Nº de buenas prácticas evidenciadas	01/10/14	0	5	30/11/14		
ACCIONES DE MEJORA PARA EL OBJETIVO 2.2						
Acción de mejora	Persona responsable	Recursos necesarios		Plazos		
Difundir la estrategia a los diferentes GIs	Sara Sanz	Reuniones, página web, tablón de anuncios, Comunicaciones directas		31/01/15		

ÁREA DE MEJORA [2] – PLANIFICACIÓN, SEGUIMIENTO Y CONTROL						
SEGUIMIENTO PARA EL OBJETIVO 2.2						
Indicador asociado	Fecha de inicio	Valor inicio	Valor esperado	Fecha final	Valor alcanzado	Grado de ejecución (%)
Porcentaje de conocimiento en los GI	01/12/14	0	70%	31/01/15		
CUADERNO DE BITÁCORA – ÁREA DE MEJORA [2]						

ÁREA DE MEJORA [3] – PLANIFICACIÓN, SEGUIMIENTO Y CONTROL						
<i>Dimensión</i>	Ambiental		<i>Nº enunciado con que se relaciona</i>		DA 4	
<i>Área de mejora</i>	Uso de productos menos agresivos					
<i>Grupos de interés en los que incide preferentemente</i>	Proveedores, trabajadores					
<i>Descripción, observaciones o información relevante</i>	Aunque los productos usados suelen ser muy poco agresivos, intentar controlar mucho más el uso de los mismos					
<i>Persona responsable del área de mejora en su conjunto</i>	David Sanz					
<i>Objetivo 3.1</i>	Control de los productos usados					
ACCIONES DE MEJORA PARA EL OBJETIVO 3.1						
<b>Acción de mejora</b>	<b>Persona responsable</b>		<b>Recursos necesarios</b>		<b>Plazos</b>	
Localizar con los proveedores productos menos agresivos	David Sanz		-		31/12/14	
Llevar un registro de los productos usados	David Sanz		Aplicación informática (ERP)		28/02/15	
SEGUIMIENTO PARA EL OBJETIVO 3.1						
<b>Indicador asociado</b>	<b>Fecha de inicio</b>	<b>Valor inicio</b>	<b>Valor esperado</b>	<b>Fecha final</b>	<b>Valor alcanzado</b>	<b>Grado de ejecución (%)</b>
% de nuevos productos registrados	01/01/15	0	10%	28/02/15		
CUADERNO DE BITÁCORA – ÁREA DE MEJORA [3]						



ÁREA DE MEJORA [3] – PLANIFICACIÓN, SEGUIMIENTO Y CONTROL						
ÁREA DE MEJORA [4] – PLANIFICACIÓN, SEGUIMIENTO Y CONTROL						
Dimensión	Ambiental		Nº enunciado con que se relaciona	DA 1		
Área de mejora	Dar mayor información ambiental a los trabajadores					
Grupos de interés en los que incide preferentemente	Trabajadores					
Descripción, observaciones o información relevante	Aunque el impacto ambiental sea mínimo, se debe dar una buena formación de ello a los trabajadores					
Persona responsable del área de mejora en su conjunto	Nerea López					
Objetivo 4.1	Definir política ambiental					
Objetivo 4.2	Exponer política a los trabajadores					
Objetivo 4.3	Formación selectiva a trabajadores que utilizan productos potencialmente contaminantes					
ACCIONES DE MEJORA PARA EL OBJETIVO 4.1						
Acción de mejora		Persona responsable	Recursos necesarios		Plazos	
Definir política ambiental		Nerea López	Colaboración y supervisión de la Dirección		31/12/14	
SEGUIMIENTO PARA EL OBJETIVO 4.1						
Indicador asociado	Fecha de inicio	Valor inicio	Valor esperado	Fecha final	Valor alcanzado	Grado de ejecución (%)
Política Definida y aprobada		NO	SI			
ACCIONES DE MEJORA PARA EL OBJETIVO 4.2						
Acción de mejora		Persona responsable	Recursos necesarios		Plazos	

ÁREA DE MEJORA [3] – PLANIFICACIÓN, SEGUIMIENTO Y CONTROL						
Transmitir internamente la nueva política ambiental		Nerea López		Reuniones		31/01/2015
SEGUIMIENTO PARA EL OBJETIVO 4.2						
Indicador asociado	Fecha de inicio	Valor inicio	Valor esperado	Fecha final	Valor alcanzado	Grado de ejecución (%)
Nº de trabajadores informados	01/01/15	0	100%	31/01/15		
ACCIONES DE MEJORA PARA EL OBJETIVO 4.3						
Acción de mejora		Persona responsable		Recursos necesarios		Plazos
Sesiones de formación selectiva		Nerea López		Sesiones		31/01/2015
SEGUIMIENTO PARA EL OBJETIVO 4.3						
Indicador asociado	Fecha de inicio	Valor inicio	Valor esperado	Fecha final	Valor alcanzado	Grado de ejecución (%)
% de trabajadores formados/planificados	01/02/15	0	100%	31/03/15		
CUADERNO DE BITÁCORA – ÁREA DE MEJORA [4]						

ÁREA DE MEJORA [5] – PLANIFICACIÓN, SEGUIMIENTO Y CONTROL						
Dimensión	Social	Nº enunciado con que se relaciona			DS 1	
Área de mejora	Formación de la plantilla respecto a política de seguridad y salud laboral (Política).					
Grupos de interés en los que incide preferentemente	Trabajadores					
Descripción, observaciones o información relevante	Las diferentes jornadas laborales que podemos encontrar dificultan mucho el poder hacer reuniones formativas					
Persona responsable del área de mejora en su conjunto	Sara Sanz					
Objetivo 5.1	Definir política de seguridad y salud laboral					
Objetivo 5.2	Difundirla entre todos los trabajadores					
ACCIONES DE MEJORA PARA EL OBJETIVO 5.1						
Acción de mejora		Persona responsable	Recursos necesarios		Plazos	
Crear política de seguridad y salud laboral		Sara Sanz	-		30/11/14	
SEGUIMIENTO PARA EL OBJETIVO 5.1						
Indicador asociado	Fecha de inicio	Valor inicio	Valor esperado	Fecha final	Valor alcanzado	Grado de ejecución (%)
Política Definida y aprobada	01/11/14	NO	SI	30/11/14		
ACCIONES DE MEJORA PARA EL OBJETIVO 5.2						
Acción de mejora		Persona responsable	Recursos necesarios		Plazos	
Comunicación		Sara Sanz	Reuniones			
SEGUIMIENTO PARA EL OBJETIVO 5.2						
Indicador asociado	Fecha de inicio	Valor inicio	Valor esperado	Fecha final	Valor alcanzado	Grado de ejecución (%)
% de trabajadores informados	01/01/14	0	100%	31/01/15		
CUADERNO DE BITÁCORA – ÁREA DE MEJORA [5]						

ÁREA DE MEJORA [5] – PLANIFICACIÓN, SEGUIMIENTO Y CONTROL



ÁREA DE MEJORA [6] – PLANIFICACIÓN, SEGUIMIENTO Y CONTROL						
<i>Dimensión</i>	Social	<i>Nº enunciado con que se relaciona</i>		DS 6		
<i>Área de mejora</i>	Plan de conciliación por escrito					
<i>Grupos de interés en los que incide preferentemente</i>	Trabajadores, propietarios					
<i>Descripción, observaciones o información relevante</i>	Las necesidades de conciliación detectadas, lógicamente no serán iguales para toda la plantilla y dependerán en gran medida de las situaciones personales de los empleados y empleadas					
<i>Persona responsable del área de mejora en su conjunto</i>	Sara Sanz					
<i>Objetivo 6.1</i>	Definir plan de conciliación					
<i>Objetivo 6.2</i>	Divulgar plan de conciliación					
ACCIONES DE MEJORA PARA EL OBJETIVO 6.1						
<i>Acción de mejora</i>	<i>Persona responsable</i>	<i>Recursos necesarios</i>		<i>Plazos</i>		
Crear plan de conciliación	Sara Sanz	Asesoría externa		31/01/15		
SEGUIMIENTO PARA EL OBJETIVO 6.1						
<i>Indicador asociado</i>	<i>Fecha de inicio</i>	<i>Valor inicio</i>	<i>Valor esperado</i>	<i>Fecha final</i>	<i>Valor alcanzado</i>	<i>Grado de ejecución (%)</i>
Plan Documentado	01/11/14	NO	SI	31/01/15		
ACCIONES DE MEJORA PARA EL OBJETIVO 6.2						
<i>Acción de mejora</i>	<i>Persona responsable</i>	<i>Recursos necesarios</i>		<i>Plazos</i>		
Transmitir internamente el nuevo plan	Sara Sanz	Reuniones, folletos, tablón de anuncios				
SEGUIMIENTO PARA EL OBJETIVO 6.2						
<i>Indicador asociado</i>	<i>Fecha de inicio</i>	<i>Valor inicio</i>	<i>Valor esperado</i>	<i>Fecha final</i>	<i>Valor alcanzado</i>	<i>Grado de ejecución (%)</i>
% Satisfacción con el plan por parte de los trabajadores	01/01/15	0	80%	31/03/15		
CUADERNO DE BITÁCORA – ÁREA DE MEJORA [6]						

**ÁREA DE MEJORA [6] – PLANIFICACIÓN, SEGUIMIENTO Y CONTROL**

Las acciones se han planificado para poder ser ejecutadas en el último trimestre de 2014 y poder tener continuidad en el año 2015, de modo que algunas de las acciones se prolongan hasta mediados de 2015.

### 8.3.5. Declaración de intenciones

El último paso que se debe aplicar para terminar con la herramienta RSE sería el de escribir la declaración de intenciones. Es un documento público, que recoge formalmente el compromiso de la empresa con la RSE, así como los motivos y fines de este compromiso. Además, detalla tanto las buenas prácticas como las áreas de mejora en las que se va a intervenir. Es útil como elemento de comunicación con clientes, colaboradores, proveedores, etc.

Además es importante también definir un plan de comunicación con los diferentes grupos de interés con el fin de garantizar la transparencia y la comunicación activa con todos ellos.

En el cuadro que sigue se detallan las ideas clave que IROTZ quiere comunicar en materia RSE:

IDEAS CLAVE DE COMUNICACIÓN RSE	
<b>Idea clave 1</b>	
	<i>IROTZ está comprometida con la sostenibilidad, en su triple dimensión económica, ambiental y social y dicho compromiso está recogido en la Declaración de Intenciones RSE</i>
<b>Idea clave 2</b>	
	<i>IROTZ está inmersa en un proceso de mejora continua en materia de responsabilidad social</i>
<b>Idea clave 3</b>	
	<i>IROTZ ha planteado varias acciones de mejora para avanzar en el cumplimiento del compromiso social</i>

Ilustración 28 Ideas clave de comunicación en IROTZ

Para conocer los receptores preferentes de las diferentes ideas clave se relacionan las ideas clave con los Grupos de Interés y sus instrumentos o canales de comunicación habituales

RELACIÓN DE IDEAS CLAVE, GRUPOS DE INTERÉS Y CANALES DE COMUNICACIÓN				
Grupo de Interés	Idea clave 1	Idea clave 2	Idea clave 3	Canales de comunicación habituales
Propietarios	5	5	5	Reuniones
Trabajadores	5	4	4	Reuniones, tablón de anuncios, comunicación directa
Proveedores	5	3	1	Comunicación Directa
Clientes	5	4	4	Página web, comunicación directa
Competidores	1	1	1	Página web
Sector Público	3	3	2	Página web, comunicación directa
Comunidad	3	3	2	Página web
Medio Ambiente	-	-	-	
Generaciones futuras	3	2	1	

Ilustración 29 Relación ideas clave con los grupos de interés

Así se definen las siguientes acciones de comunicación:

ACCIONES DE COMUNICACIÓN RSE				
Acción	Canal	Descripción	Persona responsable	Plazos
AC1	Página web	<i>Inserción texto referente a RSE (documento Declaración de intenciones e ideas clave)</i>	<i>Sara Sanz</i>	<i>31/12/14</i>
AC2	Correo electrónico	<i>Envío mail a personas de contacto de proveedores clave explicativo de procesos RSE llevado a cabo, declaración de intenciones e ideas clave</i>	<i>David Sanz</i>	<i>31/12/14</i>
AC3	Reuniones	<i>Incluir en convocatoria de próximas reuniones con trabajadores un documento explicativo del proceso llevado a cabo con declaración de intenciones e ideas clave y resumen de objetivos planteados</i>	<i>Fernando Sanz</i>	<i>31/12/14</i>
AC4	Tablón de anuncios	<i>Comunicación a trabajadores de extracto de los Objetivos y plan de acción definido</i>	<i>Nerea López</i>	<i>30/11/14</i>
AC5	Comunicación directa	<i>Comunicación a los clientes más importantes del compromiso RSE asumido por IROTZ</i>	<i>Fernando Sanz</i>	<i>31/12/14</i>
CUADERNO DE BITÁCORA <sup>3</sup> – ACCIONES DE COMUNICACIÓN				



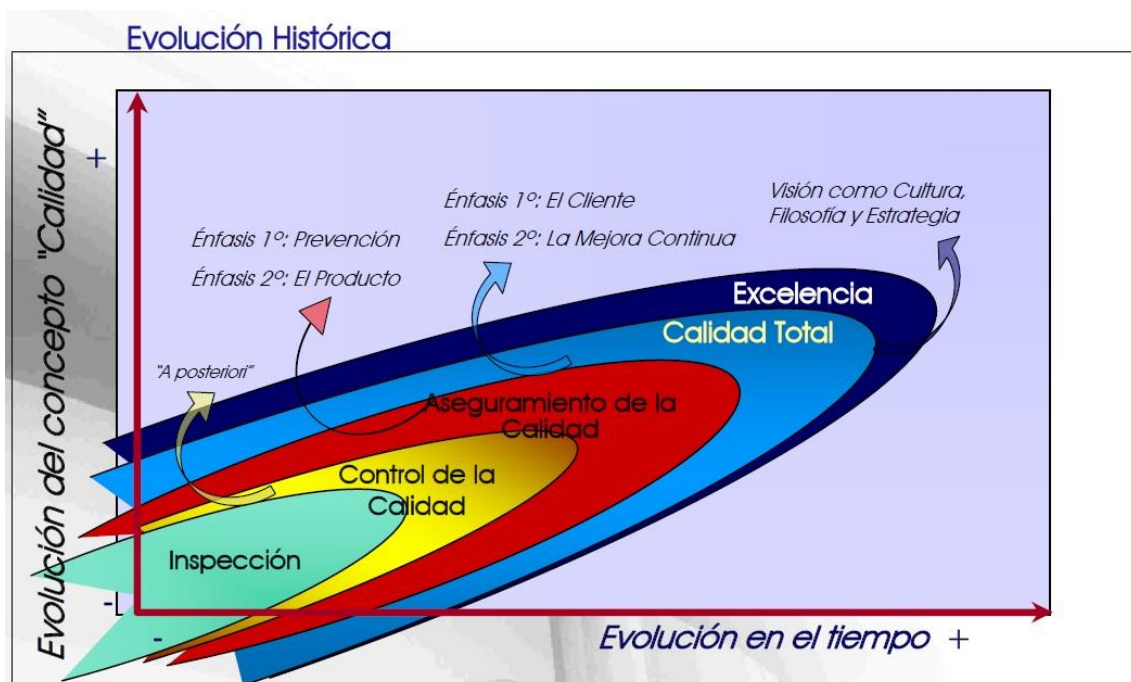
## 9. Calidad. Evolución, conceptos y mecanismos de control

### 9.1. De la calidad a la excelencia

Si nos centrásemos en el significado de la palabra “calidad” desde una perspectiva de valor, podríamos decir que significa añadir valor al cliente, esto es, ofrecer unas condiciones del producto o servicio al cliente superiores a sus expectativas y además, a un precio razonable. También podríamos decir que el término “calidad” se refiere a minimizar lo máximo posible las pérdidas que un producto pueda ocasionar al cliente mostrando cierto interés por parte del empresario en la satisfacción del mismo.

Pero debemos de saber que el significado de la palabra calidad ha ido evolucionando durante toda la historia de la humanidad. Desde los primeros hombres que habitaron este planeta, hasta la era moderna, este significado ha ido cambiando constantemente hasta la definición del párrafo anterior. Es por ello que conviene hacer un repaso a la historia y conocer las distintas etapas por las que ha ido evolucionando.

Desde los primeros hombres que existieron hace ya más de 2 millones de años, la búsqueda y el afán por la perfección ha sido una constante a través de la historia y la calidad una de sus manifestaciones o elementos configuradores. Se puede decir que ha tomado una importancia creciente al evolucionar desde un mero control o inspección, hasta convertirse en uno de los pilares de la estrategia global de la empresa.



Sus orígenes se remontan al hombre primitivo, al homo habilis, caracterizado como “usufactorero” ya que realizaba el ciclo completo: todo lo que hacía lo usaba él mismo, y consecuentemente las actividades relacionadas con la calidad; era por lo tanto empresario y cliente al mismo tiempo. Y como todo cliente buscaba acercarse a una herramienta de calidad, que le sirviera para el propósito que quería.

La formación de las primeras comunidades estables humanas, supuso la construcción de las ciudades. En los mercados de estas ciudades, se ejecutaban las relaciones comerciales, basadas en el trueque entre el productor-ejecutor y el usuario. Estas actividades trajeron consigo la necesidad de establecer especificaciones para los productos y procesos, empezaron a aparecer los primeros comerciantes (intermediarios entre el productor y el cliente) y por último también aparecieron los primeros inspectores tal y como se puede apreciar en los bajorrelieves de una tumba en Egipto. Data del año 1450 a.C. y se muestra como un inspector egipcio daba su visto bueno a un bloque de piedra con la ayuda de una cuerda.

Situándonos en la “época artesanal”, la calidad suponía hacer bien las cosas a cualquier costo. Los objetivos seguidos por el artesano eran, por lo tanto, satisfacer el orgullo personal (su prestigio) y satisfacer al comprador. Ya entonces el gobierno fijaba normas como peso y medidas de forma que el artesano podía inspeccionar y comparar los productos pudiendo establecer un patrón de calidad.

Con la revolución industrial s.XVIII desaparece el artesanado, se empiezan a crear grandes organizaciones (empresas), y los artesanos se transforman en los trabajadores de esas organizaciones. El objetivo era el de satisfacer la demanda de bienes (generalmente escasos) y el aumento de beneficios. En la época, Taylor enuncia su teoría “gestión científica del trabajo”, que tiene por objeto la preparación de normas que los trabajadores simplemente han de cumplir, produciéndose la división del trabajo entre planificadores y ejecutores

El Taylorismo, que ha marcado la organización industrial de Occidente, al potenciar la división del trabajo se vio en la necesidad de establecer los Departamentos de Control de Calidad y de los Inspectores de Calidad para controlar el trabajo que realizaban los trabajadores, inspeccionar las características del producto y satisfacer las necesidades técnicas y de producción. De este modo, la calidad se identifica con la ausencia de defectos. Pero para entonces el cliente busca otras cosas, y nace la Gestión de Calidad cuyos objetivos son, satisfacer al cliente, mantener la calidad, reducción de los costos y mejorar la competitividad de la empresa...

El punto débil de este sistema es que no contempla la mejora del producto, ni define sistemas para captar la voz del cliente. Para mejorar estos aspectos aparece la mejora continua, basada en una serie de pequeñas mejoras que van haciendo avanzar poco a poco a la empresa en diferentes aspectos. Las empresas comenzaron a incorporar un sistema de gestión denominado Gestión de Calidad Total. Este proceso supone integrar el concepto de calidad en todas las fases del proceso y a todos los departamentos que tienen alguna influencia en la calidad final del proceso y/o servicio prestado al cliente.

Taguchi define la calidad como el grado de pérdida para la sociedad. El objetivo, por lo tanto es buscar el método de producción que supone un coste mínimo para la sociedad. En este concepto entran otro tipo de consideraciones, como pueden ser las relaciones con el medio ambiente, la satisfacción de los trabajadores, etc.

Esto hace suponer que en un futuro el concepto de calidad se identifique con la satisfacción por el trabajo bien hecho. Los objetivos buscados pasarían a ser la satisfacción interna (empresa), la satisfacción externa (cliente y sociedad en general), y una alta competitividad en un mercado en el que la calidad se considerará como un derecho

Por lo tanto haciendo un pequeño resumen de las etapas que hemos visto podríamos recoger todos ellos en los siguientes puntos:

- **Etapa artesanal:** Donde la calidad suponía hacer las cosas bien a cualquier costo. Los objetivos que perseguía el artesano eran su satisfacción personal y la satisfacción de su comprador.
- **Etapa de la industrialización:** Donde el concepto de calidad fue sustituido por el de producción, hacer muchas cosas y muy de prisa sin importar la calidad. El objetivo era satisfacer la demanda de bienes (generalmente escasos) y aumentar los beneficios.
- **Etapa de control final:** En esta etapa lo importante ya no era la cantidad de producto fabricado sino que el cliente lo recibiera según sus especificaciones.
- **Etapa de control en proceso:** Los defectos que se encontraban durante la inspección final, no sólo se producían durante el proceso de fabricación, sino que también eran provocados por el mal estado o la no Conformidad de la Materia Prima Utilizada; esto llevó a establecer nuevos puntos de inspección, por un lado una inspección en la Materia Prima que permitiera detectar cuanto antes el defecto y así evitar dar valor añadido a un producto defectuoso que era defectuoso desde el principio, y por otro, una inspección durante el proceso que permitiera detectar los defectuosos cuándo y dónde se producían
- **Etapa de control en Diseño:** Se tenía controlado el proceso y se adoptaban acciones correctoras y preventivas, pero se seguían detectando problemas de calidad que parecerían durante la vida útil del producto y que no eran imputables ni a la materia prima, ni a las máquinas, ni a la mano de obra, ni al proceso. El problema estaba en el propio diseño.

La calidad empieza a programarse desde el propio proyecto, en el diseño. Todos los integrantes de la organización y/o empresa intervienen, directa o indirectamente, en cómo salga el producto final, por lo tanto, hay que organizarse, programarse, fijar objetivos y delimitar responsabilidades.

- **Mejora Continua:** En el mercado actual para ser competitivos, hay que dirigirse hacia la excelencia y eso sólo se consigue a través de la Mejora Continua de los productos y/o servicios. Hay que implantar un Sistema de Gestión que permita conseguir que lo que el cliente busca, lo que se programa y lo que se fabrica sea la misma cosa, hay que buscar la Calidad Total.

Esta evolución del concepto de calidad hacia la “Excelencia o la Calidad Total” ha sido posible gracias a las ideas de técnicos investigadores conocidos como los “Grandes Precusores de la Calidad” (Crosby, Stewart, Isikawa, Taguchi, etc.).

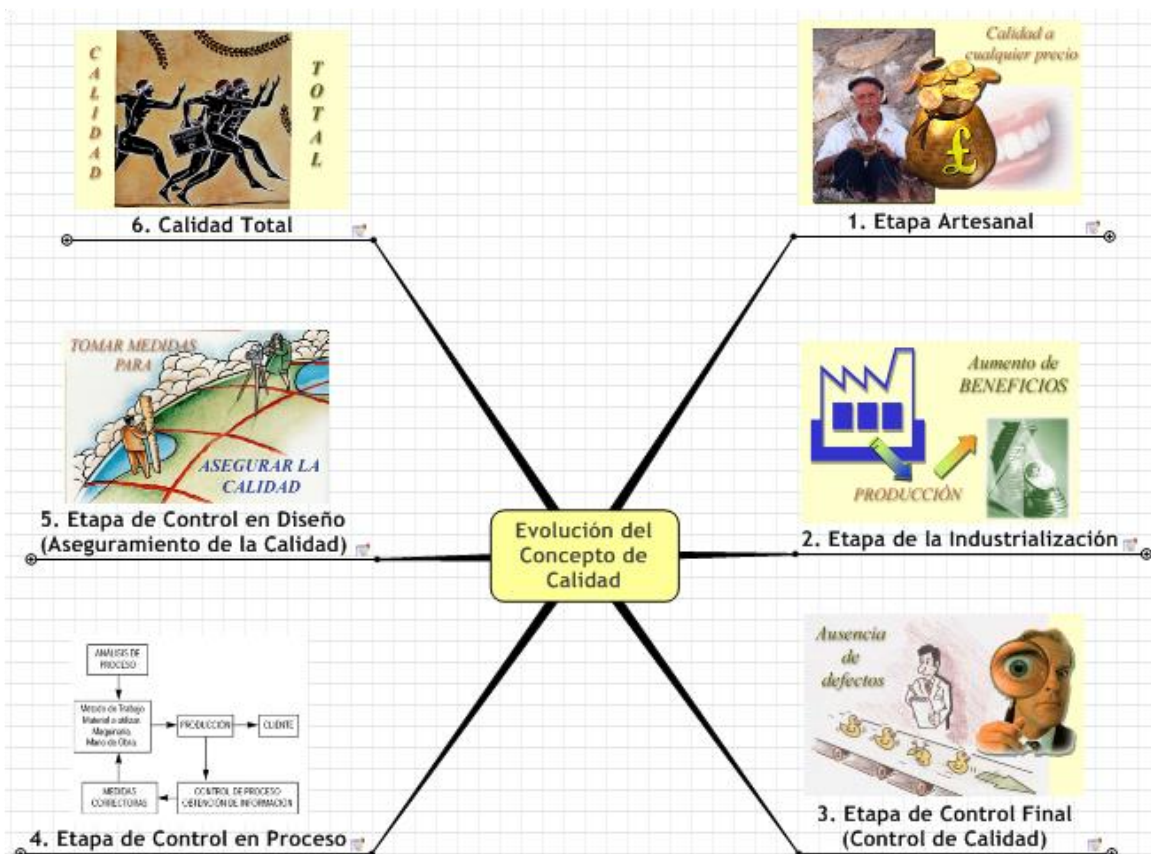


Ilustración 31 Distintas etapas del concepto de calidad

## 9.2. Evolución de la calidad a lo largo del s. XX

En 1931 Walter Shewhart publicó el primer tratado estadístico de aplicación a la gestión de la Calidad; fue el inventor de lo que hoy conocemos como gráficos de control, y para algunos es el padre de la Calidad. Estudió la manera de conseguir la mayor cantidad de información sobre la calidad de los productos a partir de la menor cantidad posible de datos de inspección, así como establecer un método de representación de los datos de forma que facilite la detección de anomalías. Una vez detectadas y éstas asignadas a una causa, se podrá analizar la causa y establecer alguna medida correctora.

Además, una de sus grandes aportaciones fue el ciclo PDCA (*Plan-Do-Check-Act*). No obstante, fue Deming, pupilo de Shewhart, quien divulgó el ciclo PDCA.



Ilustración 32 Esquema ciclo PDCA

Durante la década de los 40-50, coincidiendo con la II Guerra Mundial, se desarrolló el Programa Gestión de la Calidad, en el que participaron W. Edwards Deming y Joseph M. Juran.

El Dr. Deming, discípulo de Shewhart, fue el primero en utilizar las técnicas de muestreo, recomendó el conocimiento de las variaciones estadísticas, el uso de los diagramas de control, y debido a su impulso se generalizó el empleo del Control Estadístico del Proceso (SPC), por lo que se le considera el padre del mismo. Además, desarrolló el programa de 10 puntos para hacer competitivas a las empresas, y la

famosa Rueda de Deming, que para su realización tuvo en cuenta uno de los principios básicos de la “mejora continua de la calidad”

Juran elaboró un trabajo extenso sobre la calidad en su trilogía: Plan de Calidad, Control de Calidad y Mejora de la Calidad; introdujo la idea de que la calidad del producto o servicio reside sobre todo en el grado de mentalización de todo el personal de la Organización (calidad en todos los departamentos), y no solo en la inspección, por lo que se le considera el fundador de la “Calidad Total”. Aplica los controles de calidad durante el proceso de fabricación, tomando acciones correctivas cuando el resultado se alejaba de unos estándares predeterminados. En paralelo con él, va aplicando la mejora de la calidad sistemáticamente para reducir el nivel de coste de mala calidad.

En la década de los 50, Japón se enfrenta a las catastróficas consecuencias de la segunda guerra mundial y su única meta era recuperarse de aquello pero carecía de recursos. Lo único que tenían eran trabajadores y también unas ideas que años más tarde cambiarían todo el mundo de la fabricación.

La JUSE (Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros) invita a expertos americanos como Deming, Iman y otros muchos para que les explicasen a los empresarios japoneses las prácticas de gestión utilizadas en las empresas americanas, con especial énfasis en las técnicas estadísticas utilizadas en el control de procesos.

A partir de ahí se desencadena una movilización sin precedentes en la historia a nivel de este país. Posteriormente, los japoneses han realizado las mayores aportaciones metodológicas a nivel mundial como el *Just in time*, *quality function deployment (QFD)*, *círculos de calidad...*) sorprendiendo a todo el mundo con las elevadas cotas de competitividad alcanzadas por sus empresas.



Ilustración 33 Fábrica de Toyota en Japón

En los años 70 surge en EEUU un movimiento asociacionista de consumidores, cuya misión es la protección mutua frente a los fabricantes y vendedores, al que Juran reconoció con el nombre de “consumismo”. La incidencia de este movimiento fue tal, que obligó a los gobiernos a promulgar una serie de leyes de protección del consumidor.

En Japón, Taguchi investiga y trabaja las Técnicas de Ingeniería de la Calidad desarrolla el método DDE (Diseño Estadístico de Experimentos), que tiene por objeto optimizar la calidad de Diseño, constituyendo el secreto técnico de la calidad japonesa.

En 1980 Philip B. Crosby propuso un programa de 14 puntos para la Gestión de la Calidad, a los que añade las “cuatro calidades absolutas”: definición de calidad, sistema de calidad, cero defectos, y medición de la calidad.

Esta época está determinada por:

- a) El fenómeno japonés, cuya filosofía de los sistemas de calidad se caracterizaba por:
  - Gran mentalización a todos los niveles de la Entidad, e incluso a nivel nacional, para ser los mejores y lograr la primacía mundial en calidad.
  - Considerar la Calidad de los productos y servicios orientada al “cliente” en general
- b) El desarrollo de la informática, lo que ha permitido:
  - Extender el uso de las Técnicas Estadísticas (Ingeniería, Producción, Comercial...) y el de software específicos de calidad.
  - Automatizar los procesos Industriales, desarrollando e implantando el Autocontrol.

En los años 90 continúan produciéndose avances e investigaciones en el campo de la Calidad, tales como el desarrollo y aplicación del “Modelo Europeo de la Calidad (EFQM)”, la aparición de conceptos “Segunda Generación de la Calidad”, “Gestión Estratégica de la Calidad”, “Gestión de la Calidad Total” entre otras.

	Ishikawa	Deming	Juran	Crosby
<b>Objetivos de la calidad</b>	Cero defectos	Cero defectos	Cero defectos	Cero defectos
<b>Incentivos empleados</b>	Colectivos/ A todo el grupo	Colectivos/ A todo el grupo	De diversa índole	Individuales
<b>Actitud de la dirección</b>	Desarrollar el liderazgo	Desarrollar el liderazgo	Diversificada	Énfasis en lograr cero defectos
<b>Estilo de mando</b>	Fomentar la participación	Fomentar la participación	Diversificado	Autoritario
<b>Aplicación</b>	Todas las actividades	Todas las actividades	En el producto o servicio	En el producto o servicio
<b>Énfasis de aplicación</b>	Plan de mejora continua	Mejorar la posición del mercado	En la obtención del beneficio a largo plazo	En la obtención del beneficio a corto plazo
<b>Participación del trabajador</b>	En el mantenimiento estándar y mejora continua	En el mantenimiento estándar y mejora continua	Mínima	Mínima
<b>Importancia del departamento de calidad</b>	Pequeña	Pequeña	Muy elevada	Normal
<b>Empleo del análisis estadístico</b>	Muy elevado y para todo	Muy elevado y para todo	Para cuadros inferiores	Variado
<b>Métodos de mediación de mejora</b>	Empleo de medidas directas	Empleo de medidas directas	Utilizando datos del coste de la calidad	Empleo de los costes de la calidad y medición directa



### 9.3. Calidad total. Excelencia.

#### ETAPAS DE LA EVOLUCION DEL ENFOQUE DE LA CALIDAD

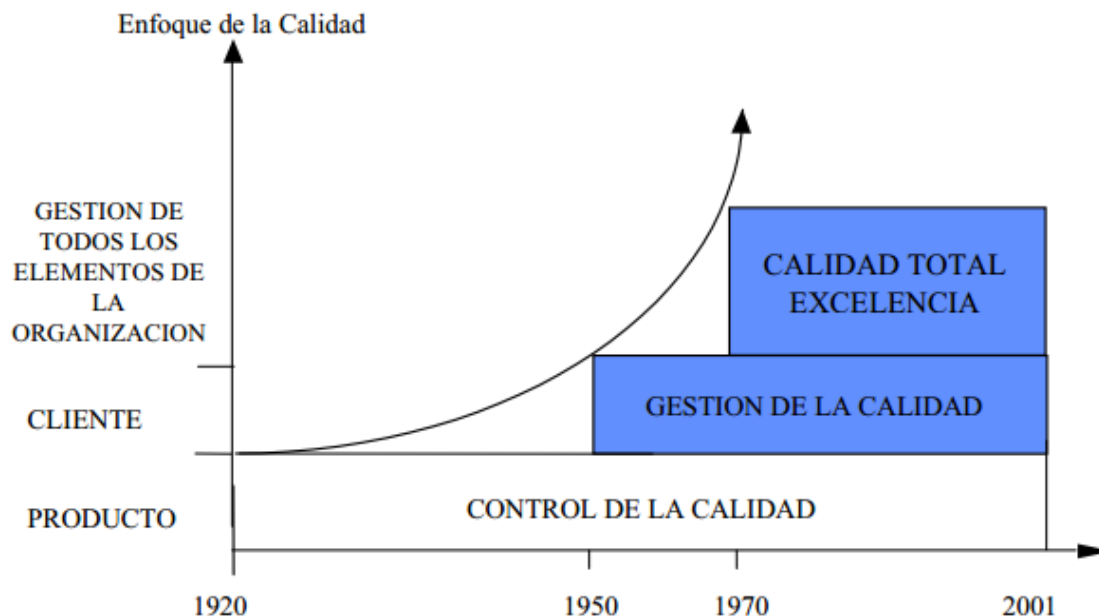


Ilustración 34 Evolución calidad

La calidad total o excelencia se define como una estrategia de gestión cuyo objetivo es que la organización satisfaga de una manera equilibrada las necesidades y expectativas de los clientes, de los empleados, de los accionistas y de la sociedad en general.

A comienzos del siglo pasado Frederic Taylor desarrolla La organización científica del trabajo. Esta ciencia aportó rigor a la gestión de las organizaciones y sus principios básicos de descomposición del trabajo en actividades elementales, especializando al máximo en ellas a los operarios permitió a las empresas desarrollarse contratando personas procedentes del campo y sin ninguna cualificación.

Este y otros principios del Taylorismo estaban adaptados a la realidad de su época, pero actualmente el entorno ha cambiado radicalmente respecto a comienzos del siglo pasado. Algunos de estos cambios serían los siguientes:

- Globalización de los mercados.
- Elevado nivel de cualificación de las personas.

- Accesibilidad a las tecnologías.
- Países emergentes con industrialización rapidísima.
- Mayor competencia de mercado.

Entonces la estrategia de gestión conocida como **Calidad Total – Excelencia** sería un compendio de las mejores prácticas de gestión que pueden y deben desarrollar las empresas y otras organizaciones para adaptarse a la realidad actual de cambio cada vez más rápido.

Enfoque tradicional Tayloriano	Enfoque actual Calidad total-Excelencia
Producir bienes	Generar satisfacción del cliente
Objetivos departamentales	Objetivos ligados a procesos
Unos pocos lo piensan todo	Todos piensan
Trabajo individual	Trabajo en equipo
Énfasis en los medios físicos	Énfasis en las personas
Mejora mediante inversión	Mejora continua
El trabajo como mercancía de compra venta	Integración de los empleados en la empresa
Confrontación-Negociación-Confrontación	Cooperación

El cambio de la cultura empresarial a la Calidad total – Excelencia es un proceso que requiere tiempo y esfuerzo.

Asimismo, para que se lleve a cabo con eficacia existe una condición indispensable que se tiene que cumplir y es que los directos y altos cargos tienen que estar convencidos de la necesidad de cambio en la empresa así como del papel que ellos tendrán que desempeñar en este largo proceso.

## Objetivos de la Calidad total

Al definir la Calidad Total se hacía alusión a la misma como de una estrategia de Gestión con el propósito de conseguir unos objetivos, los cuales abarcan los siguientes campos:

- Comerciales:
  - Conocer y satisfacer los requisitos de todos los clientes.
  - Responder satisfactoriamente a sus expectativas.
  - Lograr mantenerlo como cliente y atraer otros nuevos.
  - Mejora continua de la imagen de la empresa.
  - Aumentar la implantación de la empresa en el mercado.
  
- Económicos:
  - Disminuir los costes.
  - Aumentar la competitividad.
  - Garantizar el futuro.
  - Aumentar los beneficios.
  
- Técnicos:
  - Lograr, controlar y mejorar los procesos.
  - Apostar por la prevención y mejora continua.
  - Optimizar los procesos e implantar innovaciones.
  - Investigación e implantación de nuevas tecnologías.
  - Uso masivo de diversas técnicas y herramientas de calidad.
  - Evaluación.
  
- Humanos:
  - Aumentar y canalizar la información y la formación.
  - Cambiar de cultura y el modo de hacer las cosas.
  - Potenciar las iniciativas y la responsabilidad de todos los empleados.

- Lograr la participación e implicación de todos los departamentos.
- Puesta en práctica de forma conjunta.

## Principios fundamentales de la calidad total

La concepción actual de la calidad responde a la aportación de diversas teorías surgidas a lo largo del siglo XX. Hoy en día la Calidad Total es el compendio de las mejores prácticas en el ámbito de la gestión de organizaciones, a las cuales se les suele denominar Principios de la Calidad Total - Excelencia.

### 1. Orientación hacia los resultados

El éxito continuado depende del equilibrio y la satisfacción de las expectativas de todos los grupos de interés que de una forma u otra participan en la organización: clientes, proveedores, empleados, todos los que tienen intereses económicos en la organización y la sociedad en general. La dirección debe satisfacer equilibradamente las necesidades de estos grupos e interés.

### 2. Orientación al cliente

Hasta ahora la gestión empresarial estaba basada en la búsqueda de la competitividad en el interior de la organización, considerándose la eficacia de la producción como la principal fuente de ventaja competitiva. Como consecuencia de ello, las variables coste y precio han sido de vital importancia en la gestión.

El modelo de Calidad Total-Excelencia hace trabajar a toda la organización en la búsqueda de la satisfacción del cliente. Este enfoque hacia el cliente trae consigo una serie de ventajas:

- Ganar su confianza y fidelidad.
- Protección contra la competencia.
- Adaptación a los cambios de las necesidades del consumidor.
- Capacidad para retomar posiciones de mercado perdidas.
- Rentabilidad a largo plazo.

La satisfacción del cliente depende del valor percibido en el producto o servicio con respecto a las expectativas que tenía. El lograr una mayor satisfacción del cliente podrá conseguirse bien mejorando el producto o servicio prestado o bien generando expectativas más realistas.

Sin embargo, la satisfacción del cliente no es estática sino dinámica: evoluciona a lo largo del tiempo por diversas causas. Son las organizaciones excelentes, obsesionadas por deleitar a sus clientes, quienes a largo plazo consiguen su fidelización.

Para ello hay que seguir varios pasos:

- Identificar al cliente.  
Es necesario saber quién es nuestro cliente para poder conocer cuáles son sus necesidades y exigencias.
- Definir sus necesidades.  
Hay que prestar atención a lo que el cliente necesita, escucharle y prestar atención a sus solicitudes. Hay que conseguir la mayor información posible en este punto.
- Trasladar los requisitos del cliente a especificaciones del producto.  
El producto diseñado debe cumplir con los requisitos del cliente, que cumpla con lo que el cliente espera y desea e incluso los supere.
- Fabricar el producto conforme a las especificaciones.
- Medir la satisfacción del cliente.  
Hay que utilizar indicadores y actuar sobre los resultados obtenidos, buscando de ese modo la mejora continua.



Se definen tres factores fundamentales que influyen directamente en la satisfacción del cliente:

- **Producto o servicio:**

Diseño, calidad de las materias primas, calidad del producto o servicio, homogeneidad, fiabilidad.

- **Ventas y postventa:**

Publicidad, garantías, devoluciones, quejas, servicio plazo precio,...

- **Cultura:**

Valores que la organización proyecta consciente o inconscientemente.

Por consiguiente, es importante que la organización recoja información de los clientes en dos momentos diferentes: a priori, sus necesidades y a posterior, el grado en que han conseguido satisfacerlas.

### 3. Liderazgo

La Calidad Total-Excelencia es una estrategia porque trata de dirigir y coordinar acciones para conseguir la competitividad empresarial o la mejora de la eficiencia de la organización, según los casos, ahora y en el futuro. No es un programa de actividades, ni una técnica o conjunto de herramientas. Tampoco es un sistema. Es una estrategia, y como tal implica ponerla en práctica de forma que todas las decisiones y actuaciones sean resultado de dicha estrategia.

En este sentido, el papel de la dirección en el proceso hacia la Calidad Total-Excelencia es el de lograr que esta estrategia de gestión se despliegue por toda la organización, asumiendo el liderazgo del proyecto para conseguir que se integre en la cultura de la organización.

Esta cultura debe transmitirse de arriba a abajo, siendo el primer requisito necesario que la dirección demuestre en sus propias actuaciones su compromiso con la Calidad Total-Excelencia. Además, los directivos y demás líderes de la organización deberán ser facilitadores de todos los medios necesarios: comunicación, formación, fondos, tiempo, apoyo, etc.

#### 4. Enfoque orientado a procesos

La organización de una empresa es un conjunto de procesos que generan productos o servicios. Estos procesos son normalmente interdepartamentales o interfuncionales, es decir, se adecuan a muchas funciones.

La tradicional gestión de la organización por funciones o departamento se debe completar con la gestión por procesos para adaptarse mejor a las necesidades de los clientes y por lo tanto, mejorar de la competitividad de la organización.

La gestión por procesos consta de los siguientes pasos:

- Identificar los procesos fundamentales de la organización (Estratégicos, Operativos y de Apoyo).
- Organizar los procesos.
- Nombrar los responsables o propietarios de los procesos y los equipos de mejora.
- Revisar los procesos.
- Establecer acciones y objetivos de mejora sobre estos procesos.

La gestión de estos procesos se basa en los hechos, la medición y la información.

En demasiadas ocasiones se tiene tendencia a gestionar y tomar decisiones basadas en opiniones. Frente a ello se debe realizar un esfuerzo por acudir a buscar los datos allí donde se encuentren y tomar las decisiones basándose en ellos. Los datos suelen requerir un esfuerzo para transformarlos en información útil o en indicadores que nos permitan tomar decisiones de una manera acertada.

La experiencia nos ha demostrado que en la gran mayoría de los casos los problemas los vamos a poder resolver con el uso sencillas herramientas dentro de la organización.

## 5. Desarrollo e implicación de las personas

Es responsabilidad de la dirección de las organizaciones el pleno desarrollo del potencial de las personas que trabajan en ella, así como involucrarles y hacerles partícipes del proyecto de la misma. Para lograrlo deberá llevar a cabo diversas iniciativas estableciendo o reforzando los mecanismos de comunicación y participación.

## 6. Mejora continua

Shewhart definió la mejora continua como un ciclo de cuatro fases PDCA (Plan-Do-Check-Act), planificar, hacer, comprobar y ajustar. Fue el ideólogo de lo que más tarde Deming calificaría como ciclo de mejora continua. Si se es capaz de aplicar este ciclo a todas las actividades de la organización, los resultados en poco tiempo se verían mejorados de forma sustancial.

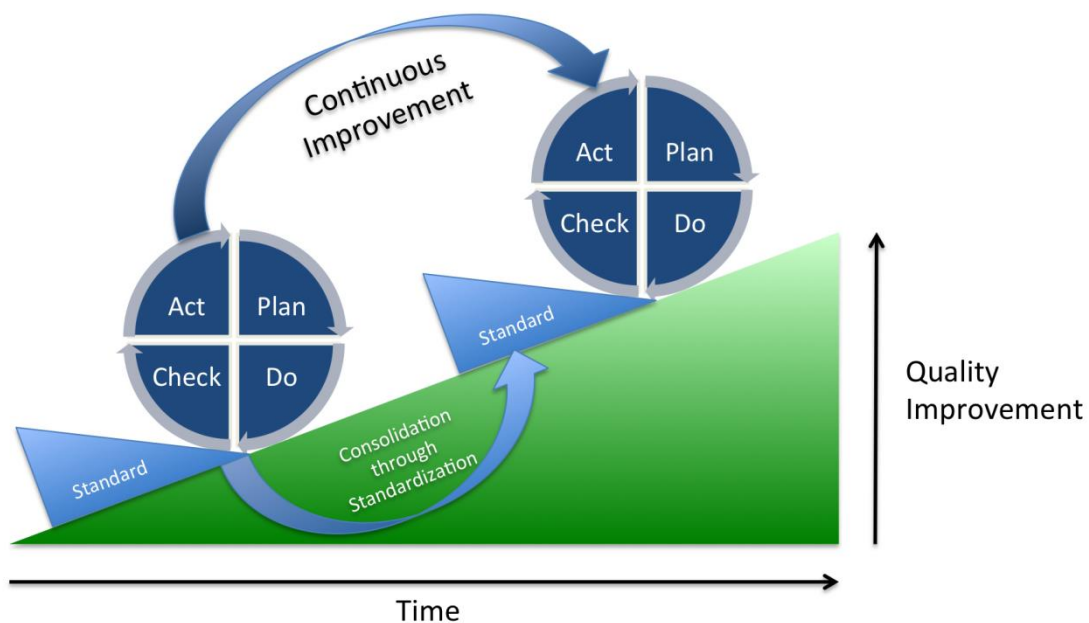


Ilustración 35 Ciclo de mejora continua en el tiempo

Hay que buscar continuamente la satisfacción del cliente, la mejora continua de las actividades y los resultados. Para ello hay que definir los objetivos y luego las acciones para conseguirlos. Como vemos en la imagen, el continuo uso de esta herramienta nos haría ir mejorando en cuanto a calidad a lo largo del tiempo.



La dirección debe ser la encargada de determinar la forma de actuar y la forma organizativa de la empresa. Debe de tener claro todos los factores que influyan: los factores que causen problemas, los que causen mejoras o éxitos, los recursos y acciones que se van a producir... Es conveniente crear una imagen de empresa para un plazo de unos 5-10 años durante los cuales una vez definida la política de calidad, se implementará y se auditará periódicamente.

El objetivo debe de ser tener muchos proyectos de mejora. Estas ideas pueden venir de cualquier participante de la organización, esto es, clientes, trabajadores, auditorías internas, círculos de calidad, análisis de valor, etc. En los proyectos de mejora continua, se hace uso del ciclo PDCA y por lo tanto se empezará estableciendo una jerarquía en las soluciones. Se priorizarán y se definirán las acciones correspondientes.

### *7. Enfoque del sistema para la gestión*

Un sistema de gestión de la calidad pretende, además de asegurar la calidad del servicio, asegurar y aumentar la satisfacción del cliente, para alcanzar los objetivos marcados.

Para que una actividad proporcione unos resultados favorables es fundamental una buena gestión, sin ella los objetivos y metas marcados son mucho más difíciles de lograr, e incluso aunque se consigan, los resultados obtenidos siempre serán mejores si existe una buena gestión y una adecuada organización en todos los ámbitos de la empresa, tales como suministro de materiales, capital, instalaciones o recursos humanos.

Una organización está formada por gran cantidad de recursos de todo tipo, los cuales es preciso optimizar para garantizar la eficacia del sistema, de modo que no se produzca ningún gasto innecesario y se alcancen los objetivos previstos.

### *8. Relación con los proveedores*

Una buena relación empresa-proveedor, no solo va a beneficiar a la empresa sino que los dos se van a beneficiar de una serie de ventajas. Al tener un acuerdo mutuo entre las dos partes, ambos van a reducir sus gastos de gestión aumentando sus beneficios, van a optimizar sus costes y lo más importante, los recursos materiales y humanos. De esta manera, ambas partes podrán responder de manera más efectiva y flexible a las necesidades de un mercado cambiante como el que tenemos hoy en día.

Las relaciones entre empresas y proveedores han experimentado múltiples cambios en los últimos años, debido fundamentalmente a la evolución existente en el mercado que hace que cada uno tenga que ser el mejor en su actividad si quiere ser competitivo. Es preciso que las organizaciones dediquen especial atención a la elección de sus proveedores ya que dependen de ellos en gran medida.

La empresa debe establecer con el proveedor proyectos de vínculos estables basados en la confianza mutua y establecer relaciones beneficiosas para los dos.

Estas relaciones vienen pactadas de tal manera que se basan en la confianza y en una integración adecuada pactando y satisfaciendo sus requerimientos para generar con ello mejoras de valor añadido.

## *9. Problemas para implantar la calidad total*

Evidentemente llegar a la Calidad Total no es tarea fácil y se han de superar enormes dificultades, sobre todo en determinadas organizaciones. Conviene recordar, que establecer e implantar en una organización la Gestión de Calidad Total, supone sobre todo, un cambio cultural de enorme trascendencia e importancia, por lo que su comprensión, aceptación y compromiso de todas las partes involucradas conllevará serias dificultades, al encontrarse con una serie de obstáculos que se exponen y analizan a continuación:

- La dirección.

El mayor de los obstáculos que nos encontraremos en este sector será la falta de compromiso. Ya hemos dicho que para proceder con este gran cambio de filosofía en toda la empresa debemos tener a todos los grupos involucrados concienciados del cambio necesario. Es por ello que la dirección debe dar ejemplo de esto y predicar con ello.

También nos encontraremos problemas como la incapacidad de liderazgo, dificultad de solución de problemas, frenos a la participación y escucha de soluciones, rechazo a la delegación y la existencia de grupos de presión entre otros.

- La organización
  - Empirismo de los expertos.
  - Preocupación por la cantidad en detrimento de la calidad.
  - Sistemas demasiado centralizados, burocratizados y rígidos.

- Carencias de poder del asesor o responsable de calidad.
- Mal funcionamiento de los grupos o comités de calidad.
- Una organización muy compartimentada y apartada.
- Repetición del tratamiento de problemas por varios grupos.
  
- El personal
  - Resistencia al cambio.
  - Falta de formación o motivación.
  - Desconocimiento de lo que supone el cambio cultural producido.
  - Miedos y recelos, sobre todo de los mandos.
  - Hábitos y tareas rutinarias.
  - Problemas para trabajar en equipo.
  - Dificultades para expresarse y aportar ideas.
  - Carencia de información y responsabilidades.
  
- La táctica y la estrategia
  - Carencia de comunicación y formación.
  - Problema de tipo financiero.
  - Dificultades de comprensión y transmisión de los objetivos.
  - Entender la Calidad Total como una moda.
  - Riesgo de realizar mal el proceso de implantación.
  - Peligro de contrapartidas en vez de asunción del proyecto.
  - Centrarse demasiado en la documentación.

## 10. Fases de implantación de un modelo de calidad total

Las fases de implantación del programa de calidad total consisten en una secuencia de actividades que tienen por objetivo aumentar el grado de calidad global de todas las acciones que se llevan a cabo en la organización.

Las fases del modelo de calidad total son:

1. Compromiso de la dirección.
  - ✓ Realizar un diagnóstico previo.
  - ✓ Establecer las estrategias y la política de la calidad.
  - ✓ Divulgar la política elaborada.
  - ✓ Impulsar, liderar y efectuar el seguimiento del programa.
2. Organización del proyecto.
  - ✓ Crear el Comité de Calidad.
  - ✓ Nombrar el coordinador.
  - ✓ Establecer grupos de proyecto.
  - ✓ Formar grupos de trabajo.
3. Campaña de divulgación.
  - ✓ Que comience por todo el equipo directivo.
  - ✓ Continúe por los niveles intermedios.
  - ✓ Abarque a todo el personal.
  - ✓ Incluya a los agentes sociales.
4. Plan de formación y adiestramiento.
  - ✓ A los niveles directivos.
  - ✓ A toda la organización.
5. Análisis del estado de la calidad.
  - ✓ Análisis del sistema implantado.
  - ✓ Elaborar propuestas de mejora.
  - ✓ Plasmarlo documental y formalmente.
6. Sistema de calidad.
  - ✓ Análisis del sistema implantado.
  - ✓ Elaborar propuestas de mejora.
  - ✓ Plasmarlo documental y formalmente

7. Plan de evaluación y medida de calidad.
  - ✓ Seleccionado los indicadores de la calidad más adecuados.
  - ✓ Estableciendo las unidades de medida pertinentes.
  - ✓ Desarrollando sistemas de medición apropiados.
  - ✓ Estableciendo los objetivos de mejora correspondientes.
8. Mejora continua.
  - ✓ Diseñar e implantar planes de mejora.
  - ✓ Evaluar los resultados y divulgarlos.
  - ✓ Realizar el seguimiento de los mismos
9. Establecimiento de grupos de progreso y círculos de calidad
10. Elaboración y distribución de los informes de calidad.
  - ✓ Elaborar informes fidedignos.
  - ✓ Distribuirlos por la organización.
11. Labores de reconocimiento.
  - ✓ Mediante funciones y reuniones.
  - ✓ Estímulos y distinciones.
  - ✓ Divulgación de resultados.



Ilustración 36 Ciclo mejora continua

## 9.4. Modelos calidad total

El desarrollo de la “Calidad Total” a escala internacional ha dado lugar a la aparición de varios modelos de Excelencia en la Gestión. Estos modelos tienen una doble utilidad:

- Identifican los principios de la excelencia mediante un marco-modelo de gestión, formado por listados de buenas prácticas aplicables a la mayoría de las organizaciones (los diez Principios Fundamentales antes listados).
- Sirven como instrumento de autoevaluación para el personal interno de las organizaciones.  
Por otra parte, los organismos que gestionan dichos modelos, los difunden a través de la entrega anual de premios que se entregan como resultado de las evaluaciones externas llevadas a cabo por personal ajeno a la organización.

Los cuatro modelos establecen directrices y criterios que pueden ser utilizados por las empresas, industrias, administraciones públicas y otras organizaciones para evaluar sus propios esfuerzos en la mejora de la calidad.

En la siguiente tabla se presentan los 4 modelos de Excelencia más difundidos, junto con los organismos que los gestionan. A pesar de las peculiaridades de cada uno de ellos, en todos están presentes los diez “Principios básicos de la Calidad Total – Excelencia” descritos anteriormente.

Modelo	Fecha creación	Organismo que lo gestiona	Web
Deming	1951	JUSE (Japón)	<a href="http://www.juse.or.jp">www.juse.or.jp</a>
Malcolm Baldrige	1987	Fundación para el premio de Calidad Malcolm Baldrige (EEUU)	<a href="http://www.baldrige.com">www.baldrige.com</a>
E.F.Q.M.	1988	European Foundation for Quality Management (Europa)	<a href="http://www.efqm.org">www.efqm.org</a>
Modelo Iberoamericano	1998	Fundibeq	<a href="http://www.fundibeq.org">www.fundibeq.org</a>

Tabla 1 Modelos de calidad total

Una característica común a todos ellos es que son dinámicos, y como tal, van evolucionando y adaptándose a los cambios que se producen en el entorno. La diferencia fundamental del modelo EFQM con respecto a los otros es que este modelo se centra fundamentalmente en los agentes como forma de conseguir resultados a medio y largo plazo; mientras que los otros modelos buscan alcanzar resultados a corto plazo para reaccionar rápidamente en el mercado.

### **Modelo Deming (1951, Japón)**

El primer modelo, el Deming, se desarrolla en Japón en 1951 por la JUSE (Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros). Este modelo recoge la aplicación práctica de las teorías japonesas del Control Total de la Calidad (TQC) o Control de la Calidad en toda la empresa (CWQC).

Aunque fueron los japoneses los que lo pusieron en marcha, fue William Edwards Deming quien promovió su filosofía en el mundo oriental para más tarde llegar a abarcar también el mundo occidental. Como hemos dicho en el párrafo anterior, este modelo está basado en las teorías japonesas del TQC y CWQC. Apoya un enfoque orientado a los procesos de realización de productos y/o servicios, mostrando la mejora de los procesos como forma de incrementar la Calidad y reconociendo la experiencia y conocimiento de los trabajadores en la mejora continua de los procesos.

El principal objetivo de la evaluación de este modelo es comprobar que mediante la implantación del control de calidad en toda la compañía, se hayan obtenido buenos resultados. El enfoque básico es la satisfacción del cliente y el bienestar público. Además, nos dice que su principal idea no es la de la inspección sino la de que la calidad es resultado del diseño.

Los fundamentos y características del modelo Deming, están recogidos en los catorce puntos de Deming los cuales son la base de la filosofía Deming. Estos serán requisitos de un negocio que pretenda permanecer competitivo en un mercado cambiante. Este modelo también habla de las amenazas principales a las cual se pueden enfrentar en la dirección y así poder evitarlas , las siete enfermedades de la gerencia.

Los puntos recogidos por Deming en este modelo se podrían resumir en los siguientes catorce:

- Crear constancia para la mejora del producto y/o servicio, con la intención de ser competitivos, permanecer en el negocio y así poder crear más puestos de trabajo.
- Adoptar la nueva filosofía de cooperación en la cual todo el mundo obtiene beneficios. Ponerla en práctica y enseñarla a empleados, clientes y suministradores. Que todo el mundo esté implicado.

- Ceser en la dependencia de la inspección en masa para obtener calidad. Hay que mejorar el proceso para producir con calidad desde el primer momento.
- Finalizar con la política de elegir los precios más bajos. En lugar de ello hay que minimizar los costes totales. Lo ideal consiste en buscar un solo proveedor para cada artículo estableciendo una relación a largo plazo, basada en la confianza y la lealtad.
- Mejorar continuamente el sistema de producción para mejorar la calidad y la productividad. Con ello, disminuirán progresivamente los costes.
- Personas intercambiables como piezas. Entrenarlas y enseñarles a operar en distintos puestos de trabajo.
- Establecer líderes para dirigir a las personas, reconocer sus capacidades y aspiraciones. El papel del líder debe ser ayudar a las personas y mantener los recursos en su forma óptima de funcionamiento.
- Eliminar los miedos e infundir confianza para que cada persona pueda trabajar de forma efectiva.
- Romper las barreras entre Departamentos. Eliminar la competición entre departamentos y construir un sistema win-win de cooperación en la organización en la que todo el mundo gana. Las personas de investigación, ingeniería, ventas y producción deben trabajar como un equipo para resolver los problemas de producción que se pueden encontrar con el producto y/ o servicio.
- Eliminar eslóganes, exhortaciones y metas para las personas de la organización intentando conseguir cero defectos o nuevos niveles de productividad. Tales metas solamente crean relaciones competitivas entre las personas de la organización. La baja calidad o productividad son responsabilidad del sistema de gestión de la organización y no debe recaer sobre los trabajadores.
- Eliminar los estándares de trabajo y la dirección por objetivos y sustituirlos por liderazgo.
- Eliminar las barreras que limitan el derecho de las personas a disfrutar en su puesto de trabajo. Hay que eliminar los sistemas de méritos que clasifican a las personas y crean competitividad y conflictos.
- Crear y promover un valioso sistema de educación y auto mejora.



- Crear un gran equipo dentro de la organización que con su trabajo ayude a conseguir la transformación. El cambio debe ser un trabajo en equipo y muy concienciado por todas las partes.

Las Siete Enfermedades con actuaciones frecuentes en las organizaciones pero inadecuadas para conseguir mejorar la calidad:

- Falta de constancia en los propósitos
- Énfasis en las ganancias a corto plazo y los dividendos inmediatos.
- Evaluación por rendimiento, clasificación de méritos o revisión visual de los resultados.
- Movilidad de los ejecutivos.
- Gerencia de la compañía que se basa únicamente en las cifras visibles.
- Costos médicos excesivos.
- Costos excesivos de garantías.

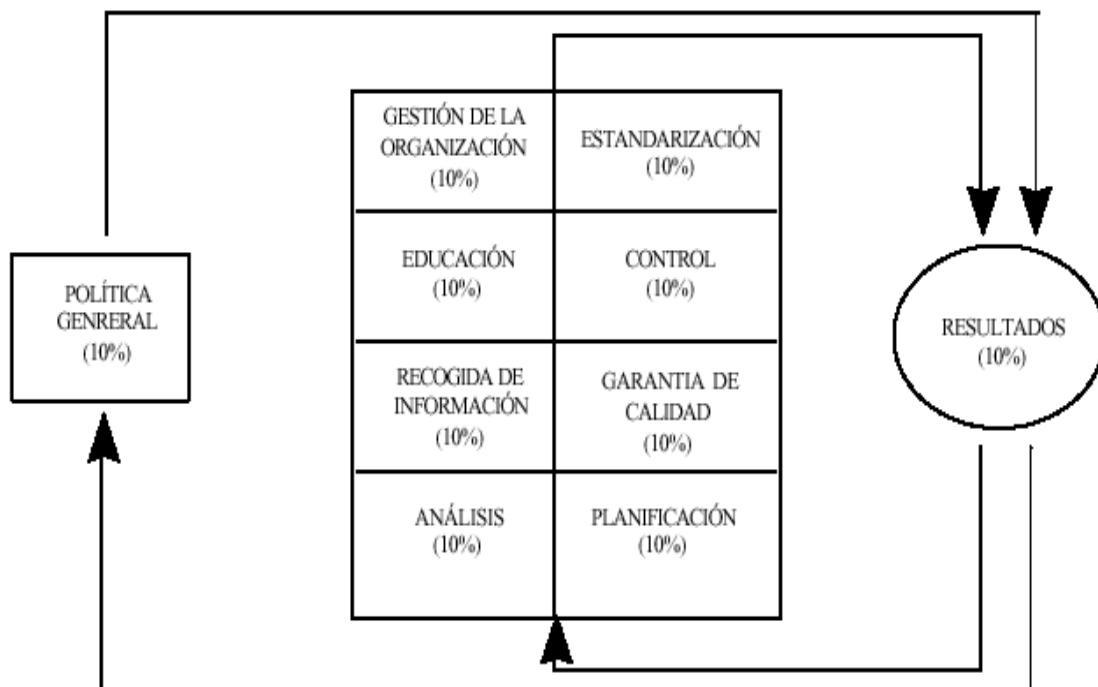


Ilustración 37 Modelo de la excelencia Deming

## Modelo Malcolm Baldrige (1987, EEUU)

El premio nacional de calidad Malcolm Baldrige se crea en Estados Unidos en 1987, momento en el que la invasión de productos japoneses en el mercado estadounidense precisa de una respuesta por parte de las organizaciones de este país. En la creencia de que la calidad total – excelencia es necesaria para que las organizaciones puedan competir en el mercado internacional, surge el proyecto del Premio Nacional de la Calidad Americano.

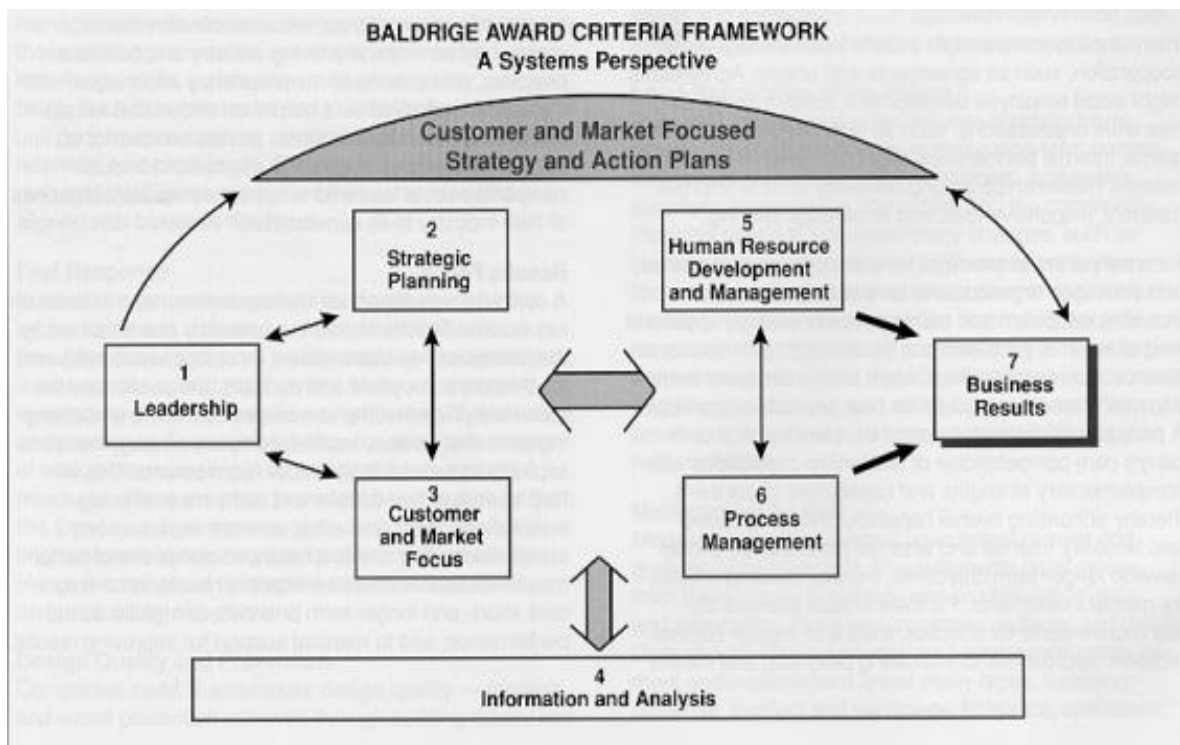
El Malcolm Baldrige se emplea de forma única en Estados Unidos siendo elegido por grandes multinacionales americanas como herramienta de evaluación y mejora. La misión de este premio era por un lado la de sensibilizar al país y a las industrias, promocionando el uso de la calidad total – excelencia como método competitivo de gestión empresarial y por el otro, disponer de un medio de reconocer formal y públicamente los méritos de aquellas firmas que los hubieran implantado con éxito.

Los principios del premio nacional Malcolm Baldrige son los siguientes:

- **Liderazgo:** El concepto de Liderazgo está referido a la medida en que la Alta Dirección establece y comunica al personal las estrategias y la dirección empresarial y busca oportunidades. Incluye el comunicar y reforzar los valores institucionales, las expectativas de resultados y el enfoque en el aprendizaje y la innovación.
- **Planificación Estratégica:** como la organización plantea la dirección estratégica del negocio y como esto determina proyectos de acción claves, así como la implementación de dichos planes y el control de su desarrollo y resultados.
- **Enfoque al Cliente:** como la organización conoce las exigencias y expectativas de sus clientes y su mercado. Asimismo, en que proporción todos, pero absolutamente todos los procesos de la empresa están enfocados a brindar satisfacción al cliente.
- **Información y Análisis:** examina la gestión, el empleo eficaz, el análisis de datos e información que apoya los procesos claves de la organización y el rendimiento de la organización
- **Enfoque al Recurso Humano:** examinan como la organización permite a su mano de obra desarrollar su potencial y como el recurso humano está alineado con los objetivos de la organización. Un enfoque muy importante hacia el cliente y sus necesidades.
- **Proceso Administrativo:** examina aspectos como factores claves de producción, entrega y procesos de soporte. Cómo son diseñados estos procesos, cómo se administran y se mejoran.

- Resultados del negocio: Examina el rendimiento de la organización y la mejora de sus áreas claves de negocio: satisfacción del cliente, desempeño financiero y rendimiento de mercado, recursos humanos, proveedor y rendimiento operacional. La categoría también examina como la organización funciona en relación con sus competidores.

Los siete criterios en los que se basa este modelo se recogen a continuación en la imagen:



**Ilustración 38 Modelo Malcolm Baldrige**

### **Modelo EFQM (1988, Europa)**

En el ámbito de la Unión Europea se está implantando el modelo EFQM de Excelencia como modelo de referencia. El modelo EFQM surge en la década de los 80, en el ámbito de las empresas, ante la necesidad de ofrecer a los clientes, productos y servicios de mayor calidad, como única forma de supervivencia ante la competencia internacional, procedentes sobre todo de Japón y Estados Unidos.

Este modelo se abordará en capítulos posteriores.

### **Modelo Iberoamericano de la excelencia (1999)**

El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión es creado por FUNDIBEQ (Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad) en 1999.

FUNDIBEQ es una organización supranacional sin ánimo de lucro, apoyada y constituida por una serie de organizaciones privadas y públicas, que está promoviendo y desarrollando la gestión global de la calidad en el ámbito iberoamericano. La asociación es constituida el 18 de marzo de 1998 e integra la experiencia de otros países con los desarrollos actuales en la implantación de modelos y sistemas de excelencia para conseguir que sus miembros mejoren su competitividad y consoliden su posición competitiva internacional.

Dado que fue el último modelo que se ha puesto en marcha en el ámbito internacional, integra la experiencia de otros países en el desarrollo e implementación de modelos y en los sistemas de calidad.

A continuación se exponen los conceptos fundamentales de este modelo:

- Lograr resultados equilibrados.

La excelencia depende del equilibrio y la satisfacción de las necesidades de todos los grupos de interés relevantes para la organización (las personas que trabajan en ella, los clientes, proveedores y la sociedad en general, así como todos los que tienen intereses económicos en la organización). Beneficios significativos:

- Añadir valor para todos los grupos de interés.
- Éxito sostenido a largo Plazo.
- Relaciones mutuamente beneficiosas.
- Existencia de medidas relevantes, incluidas los indicadores más importantes, para todos los grupos de interés.

- Añadir valor a los clientes.

El cliente es el árbitro final de la calidad del producto y del servicio, así como de la fidelidad del cliente. El mejor modo de optimizar la fidelidad y retención del cliente y el incremento de la cuota de mercado es mediante una orientación clara hacia las necesidades de los clientes actuales y potenciales. Beneficios significativos:

- Incremento de la cuota de mercado.
- Mejor comprensión de lo que aporta valor al cliente.
- Reducción al mínimo de los costes de transacción.
- Éxito a largo plazo.

- Liderar con visión, inspiración e integridad.

El comportamiento de los líderes de una organización suscita en ella claridad y unidad en los objetivos, así como un entorno que permite a la organización y las personas que la integran alcanzar la excelencia. Beneficios significativos:

- Máximo nivel de compromiso y efectividad de las personas.
- Clara sensación de liderazgo.
- Respeto a la fuerza del mercado.
- Alineación y despliegue de todas las actividades de modo estructurado y sistemático.

- Gestión por procesos.

Las organizaciones actúan de manera más efectiva cuando todas sus actividades interrelacionadas se comprenden y gestionan de manera sistemática, y las decisiones relativas a las operaciones en vigor y las mejoras planificadas se adoptan a partir de información fiable que incluye las percepciones de todos sus grupos de interés. Beneficios significativos:

- Orientación hacia los resultados deseados.
- Optimización del empleo de las personas y los recursos.
- Coherencia en los resultados y control de la variabilidad.

– Gestión basada en datos para establecer unos objetivos realistas y un liderazgo estratégico.

- Llegar al éxito mediante las personas.

El potencial de cada una de las personas de la organización aflora mejor porque existen valores compartidos y una cultura de confianza y asunción de responsabilidades que fomentan la implicación de todos. Beneficios significativos:

- Máxima participación, actitud positiva y motivación.
- Buena contratación y retención en la empresa.
- El conocimiento se comparte de manera eficaz.
- Oportunidad para las personas de aprender y desarrollar nuevas capacidades.

- Favorecer la creatividad y la innovación.

Las organizaciones alcanzan su máximo rendimiento cuando gestionan y comparten su conocimiento dentro de una cultura general de aprendizaje, innovación y mejora continuos. Beneficios significativos:

- Agilidad de la organización.
- Reducción de costes.
- Identificación de oportunidades.
- Optimización del rendimiento.
- Actividades de mejora, basadas en la prevención, en el trabajo diario de todas las personas de la organización.

- Desarrollar alianzas.

La organización trabaja de un modo más efectivo cuando establece con sus partners unas relaciones mutuamente beneficiosas basadas en la confianza, en compartir el conocimiento y en la integración. Beneficios significativos:

- Capacidad para crear valor para ambas partes.
- Logro de una ventaja competitiva a través de relaciones duraderas.

– Sinergia en cuanto a recursos y costes.

- Asumir responsabilidad de un futuro sostenible.

El mejor modo de servir a los intereses a largo plazo de la organización y las personas que la integran es adoptar un enfoque ético, superando las expectativas y la normativa de la comunidad en su conjunto. Beneficios significativos:

- Aumento de la credibilidad, rendimiento y valor de la organización.
- Conocimiento del público, seguridad y confianza.

El esquema del modelo iberoamericano como podemos en la siguiente imagen es muy similar al del modelo EFQM que más adelante se estudiará a fondo.

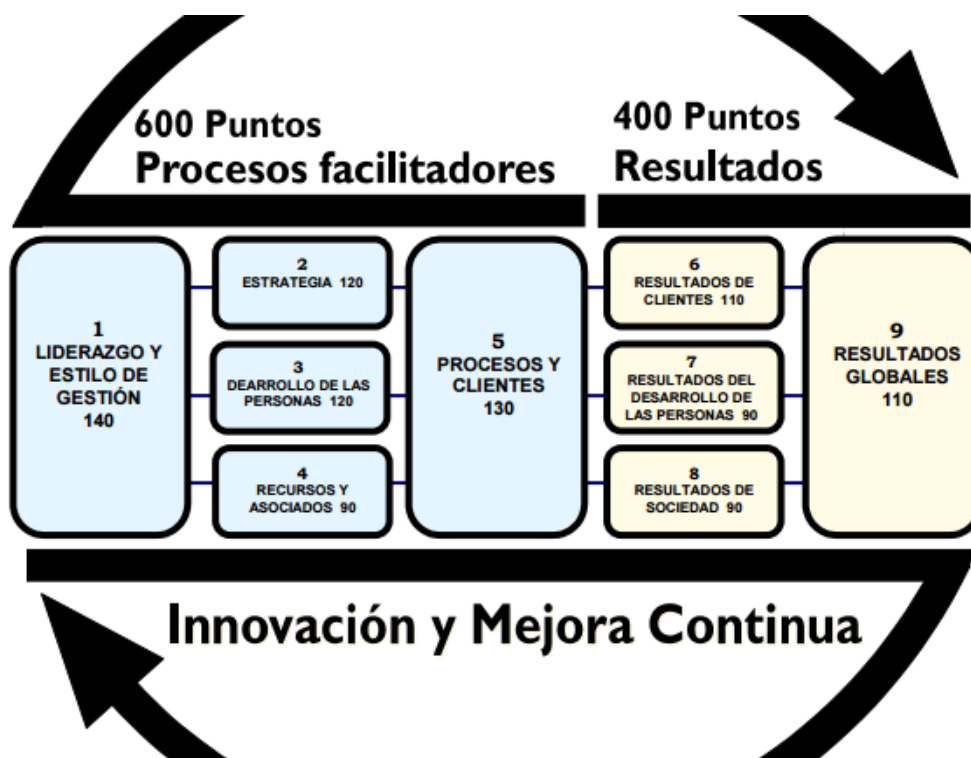


Ilustración 39 Esquema modelo Iberoamericano

## 10. Modelo Europeo EFQM

### 10.1. Introducción al modelo

En 1998, 14 importantes empresas de Europa tomaron la iniciativa de crear la Fundación Europea para la Gestión de Calidad – European Foundation for Quality Management (E.F.Q.M.), reconociendo el potencial de la Calidad Total – Excelencia como ventaja competitiva. La EFQM cuenta con más de 1.000 miembros, procedentes de la mayoría de países de Europa y de todos los sectores de actividad, tanto del sector privado como público. Su misión es mejorar la competitividad de las organizaciones europeas mediante la mejora de su gestión.

El impulso para fundar esta poderosa red de administración fue la necesidad de crear un marco de trabajo para la mejora de la calidad, teniendo como referencias los modelos Malcolm Baldrige de los Estados Unidos y, sobre todo, el Premio Deming en Japón, pero adecuado a las necesidades del contexto europeo.

Las empresas que crearon esta fundación fueron:

- En el sector de la automoción y aviación: Fiat Auto S.p.A., R.N. Renault, Volkswagen A.G., Dassault Aviation y KLM- Royal Dutch Airlines.
- En el sector de servicios de telecomunicación: BT (British Telecom plc)
- En el sector informático y de softwares: Bull S.A y IngC. Olivetti&C., S.p.A
- En la industria farmacéutica y de la biotecnología: Ciba-Geigy AG
- En el sector de la fabricación de bienes de uso doméstico y profesional: Robert Bosch GmbH, AB Electrolux, Philips Electronics N.V. y Gerbrüder Sulzer A.G.
- En el sector de la alimentación: Nestlé A.G.

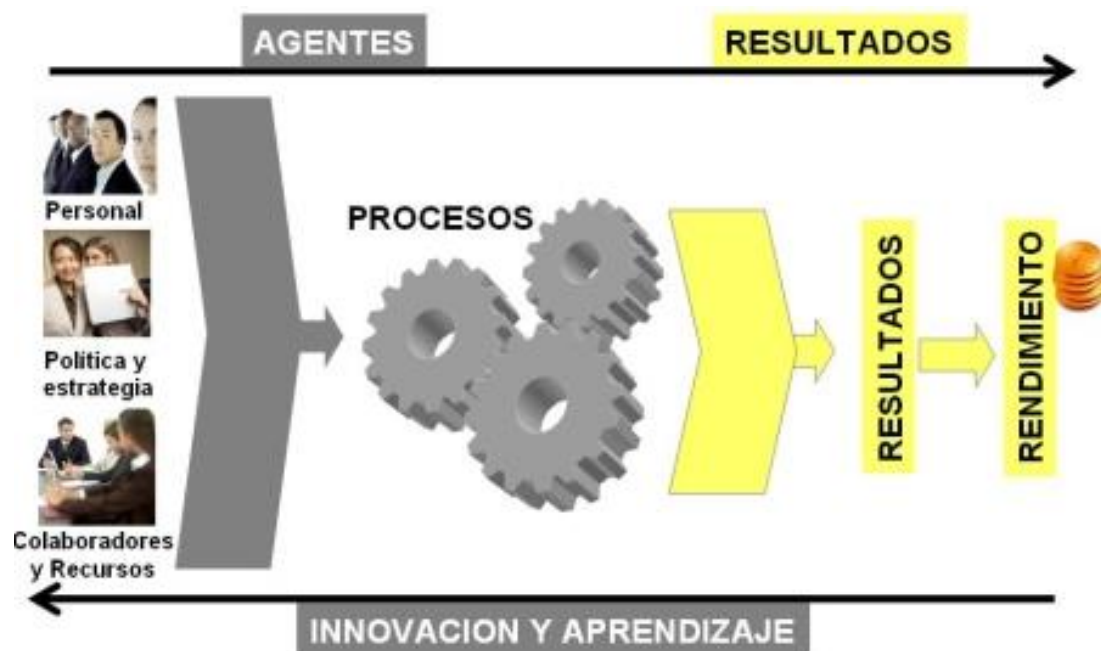
Estas empresas fundadas en Alemania, Inglaterra, Francia, Suiza, Suecia, Italia y Holanda unieron sus fuerzas para impulsar en Europa la excelencia sostenida, es decir, la gestión sobresaliente de las organizaciones europeas.

La EFQM desarrolló en 1991, el Modelo EFQM de Excelencia y puso en marcha el Premio Europeo a la Calidad, que fue entregado por primera vez en 1992, y que es un mecanismo de reconocimiento a las organizaciones más destacadas, así como un mecanismo para difundir las mejores prácticas existentes en el ámbito europeo.



El modelo EFQM se convierte así en un sistema para gestionar la calidad de una organización (SGC) empleada para transformar los principios de calidad en medidas concretas, que sean medibles y apreciables y puedan ser evaluadas de forma continua encaminado a mejorar la satisfacción de los usuarios o clientes.

A diferencia de otras normas como por ejemplo la ISO 9001, los criterios que manejamos en este modelo no son de obligado cumplimiento si no que, pretende mostrar que características serían las que presenta un modelo de gestión de calidad ideal para que a partir de esos datos, cada empresa/organización pueda conocer su situación actual respecto a este marco establecido.



**Ilustración 40 Esquema simplificado EFQM**

Como podemos apreciar en el esquema del modelo, lo que pretendemos conseguir con este método es unos mejores resultados, mediante la evaluación continua de unos procesos en los cuales estén implicado todo el personal de la organización. Y es que si nos fijamos en su principal premisa con la que se define el modelo “Los Resultados Excelentes en el rendimiento general de una organización, en sus Clientes, Personas y en la Sociedad en la que actúa, se logran mediante un Liderazgo que dirija e impulse la Política y Estrategia, que se hará realidad a través de las Personas de la organización, las Alianzas y Recursos y los Procesos”

Para otorgar este premio, se utilizan los criterios del Modelo de Excelencia Empresarial, o Modelo Europeo para la Gestión de Calidad Total, 9 criterios divididos en dos grupos: los cinco primeros son los Criterios Agentes, que describen cómo se consiguen los resultados (debe ser probada su evidencia); los cuatro últimos son los Criterios de Resultados, que describen qué ha conseguido la organización (deben ser medibles). A su vez, cada uno de estos 9 criterios se divide en subcriterios que nos permite profundizar en los distintos aspectos de interés de forma detallada.

El Modelo EFQM se compone de 9 Criterios:

**Criterios “Agentes” (5):**

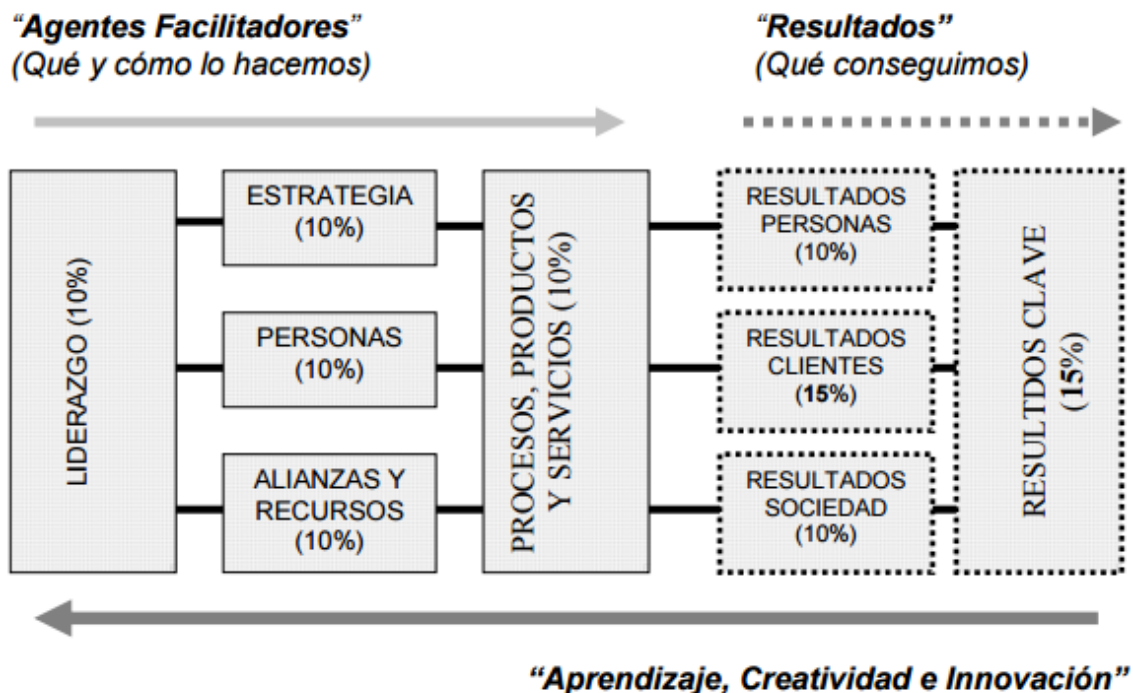
1. Liderazgo
2. Política y Estrategia
3. Personas
4. Alianzas y Recursos
5. Procesos

**Criterios “Resultados” (4):**

6. Resultados en los Clientes
7. Resultados en las Personas
8. Resultados en la Sociedad
9. Resultados Clave

El Modelo EFQM también adopta el ciclo PDCA antes mencionado, lo ajusta a su modelo añadiéndole matices, y lo denomina lógica “REDER”, siglas que representan Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión.

Gráficamente, el Modelo EFQM se representa de la forma que presentamos a continuación. A cada Criterio, le corresponde un peso específico (%) dentro del Modelo, y todos ellos están unidos entre sí. Los conceptos de “Aprendizaje, Creatividad e Innovación” alimentan el ciclo de mejora:



#### Ilustración 41 Esquema modelo EFQM

Como podemos observar en la imagen, el modelo no asigna la misma importancia a todos los criterios, sino que puntúa cada uno de ellos según el peso que tengan a la hora de hablar de la calidad total. El resultado nos dará una asignación de distintas puntuaciones para cada criterio, expresado en tanto por ciento % o bien expresado en puntos sobre 1000, de tal forma que la puntuación que obtiene una organización se consigue sumando todos los puntos de los distintos criterios.

Por un lado, tendremos los **agentes facilitadores**. Estos criterios reflejan cómo actúa la organización. Cada Criterio Agente se descompone en varios subcriterios que deben ser tenidos en cuenta por la organización. Así mismo, cada subcriterio, a su vez, es complementado por una lista de Áreas a tratar (recopilaciones de buenas prácticas y ejemplos que sirven para interpretar el significado de cada subcriterio). Cada organización debe seleccionar aquellas Áreas a tratar que sean más significativas para ella, pudiendo tomar algunas de las que aparecen recogidas en el Modelo EFQM u otras que tengan especial importancia para sus actividades.

Por otro lado, tendremos los criterios de **resultados**. Estos criterios tratan de lo que la organización ha alcanzado en el pasado, y de lo que está alcanzando en la actualidad, en relación a sus distintos grupos de interés (clientes, personas y la sociedad), y en relación a sus resultados clave.

Los criterios de resultados también se descomponen en subcriterios y áreas a tratar, al igual que los agentes. Si analizamos los resultados de una organización obtenemos información tan relevante como si la organización alcanza los objetivos planificados, si mejoran a lo largo de los años, etc. De esta manera, el análisis de los criterios de resultados nos ayudará a mejorar la gestión de los criterios agentes.

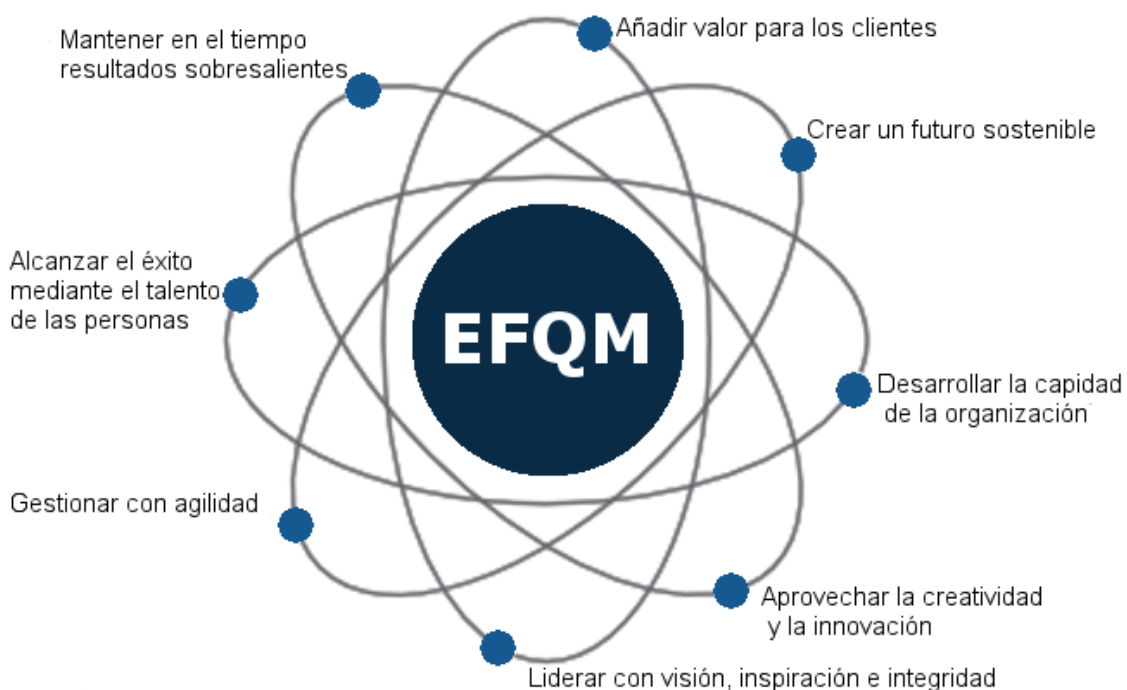
## 10.2. Características del modelo

- Se trata de un modelo de Gestión de la Calidad Total donde se muestran los criterios principales que hay que tener en cuenta si se quiere trabajar basándose en la calidad, así como a cuál se le debe conceder mayor importancia y atención.
- No se trata de un modelo o normativa obligatoria, sino que se trata de un modelo de referencia y guía del proceso de obtención de la Calidad Total. Nos da un modelo ideal con el cual compararemos la organización.
- No obliga a cumplir ciertos requisitos, ni permite exclusiones en algunos de sus apartados, sino que define aspectos deseables y los resultados obtenidos de su seguimiento y mejora continua.
- Es un sistema compatible con otras normas, modelos y herramientas de gestión. Además anima a las organizaciones a optar por normativas como la ISO 9001:2008, ISO 14001, OSHAS 18001,.. en función de la actividad de su negocio. Estas herramientas además, nos ayudarán a obtener mejores resultados en la calificación final del modelo.
- Es un modelo generalista que representa el marco de trabajo para la gestión de cualquier tipo de organización: pública/privada, empresas con/sin ánimo de lucro, organizaciones locales/regionales/nacionales/multinacionales, centros educativos... que trata de abarcar todos los ámbitos de la organización y profundizar en los más relevantes en el camino hacia la excelencia.
- Este modelo permite la comparación de una organización con otras que opten al mismo modelo, bien sean competidoras o trabajen en otros sectores.
- Dado que los criterios a tratar presentan distinta importancia, esto permite que cada organización mejore los aspectos que considere más estratégicos o característicos de la misión, visión y valores de la organización.
- Promueve la implicación de todo el equipo de la organización, de tal forma que todas las personas actúen siguiendo los mismos principios.
- Sirve como método de autoevaluación, ya que el resultado obtenido permite mostrar a las organizaciones cuáles son sus puntos fuertes y cuáles son sus posibles áreas de mejora. Esta aportación será realizada por un evaluador externo.

### 10.3. Conceptos fundamentales de la excelencia.

En el modelo EFQM existen ocho puntos, ocho conceptos fundamentales, que van a servir de base para que una organización alcance la excelencia sostenida en el tiempo. Podemos decir que serían una referencia para un modelo de gestión ideal.

En la siguiente imagen podemos ver esos ocho conceptos de los que hablábamos que están rodeando a los 9 criterios del modelo EFQM que serán continuamente evaluados mediante el ciclo REDER. El ciclo REDER es la herramienta que se utiliza para la autoevaluación de este modelo pero más adelante hablaremos sobre ello.



**Ilustración 42** Conceptos fundamentales de la excelencia

### 10.3.1. Mantener en el tiempo resultados sobresalientes

La excelencia depende del equilibrio y la satisfacción de todos los grupos o sectores relacionados con la organización: personal de la organización, proveedores, clientes externos, sociedad en general, accionistas, etc. Las organizaciones que logran la excelencia son capaces de mantener unos resultados sobresalientes en el tiempo y son capaces de satisfacer a corto y largo plazo las necesidades de todos los grupos de interés.

En el entorno rápidamente cambiante que caracteriza al mundo actual, las organizaciones excelentes son ágiles, flexibles y capaces de responder a los cambios, a menudo, rápidos y frecuentes, de las necesidades y expectativas de sus grupos de interés. Las organizaciones excelentes miden y anticipan las necesidades y expectativas de sus grupos de interés, dan seguimiento a sus experiencias y percepciones y supervisan y analizan el comportamiento de otras organizaciones. Asimismo recogen información de grupos de interés actuales y futuros, utilizándola para establecer, implantar y revisar sus políticas, estrategias, objetivos, medidas y planes a corto, medio y largo plazo. La información recogida les ayuda también a desarrollar y alcanzar un conjunto equilibrado de resultados para los grupos de interés.

### 10.3.2. Añadir valor para los clientes

El cliente es el árbitro final de la calidad del producto o del servicio. La mejor forma de mantener al cliente y ampliar la cuota de mercado es mediante una orientación clara hacia las necesidades actuales y futuras del cliente actual y potencial.

Las organizaciones excelentes conocen y comprenden en profundidad a sus clientes. Están convencidas de que el cliente es el árbitro final de la calidad del producto y del servicio; así como de que la mejor manera de lograr mayores cotas de fidelidad y retención de clientes e incrementar su cuota de mercado es mediante una orientación clara hacia las necesidades y expectativas de los clientes actuales y potenciales.

Estas organizaciones responden a las necesidades y expectativas que sus clientes tienen en cada momento, y, cuando resulta conveniente, segmentan a sus clientes para mejorar la eficacia de su respuesta. Las organizaciones excelentes dan seguimiento a las actividades de sus competidores y entienden cuál es su ventaja competitiva; anticipan de manera eficaz cuáles serán las necesidades y expectativas de sus clientes y actúan en el presente para satisfacerlas y, si es posible, excederlas; dan seguimiento y analizan las experiencias y percepciones de sus clientes y, cuando algo va mal, responden con rapidez y de forma eficaz. Asimismo, establecen y mantienen excelentes relaciones con todos sus clientes.

### 10.3.3. Crear un futuro sostenible

Excelencia es exceder el marco legal mínimo en el que opera la organización y esforzarse por comprender y dar respuesta a las expectativas que tienen sus grupos de interés en la sociedad.

Las organizaciones excelentes adoptan un estricto enfoque ético siendo transparentes y dando cuenta a sus grupos de interés, de su rendimiento como organización responsable. Tienen muy presente, y fomentan activamente, la responsabilidad social y la defensa del medio ambiente tanto del hoy como del mañana. La responsabilidad social de la organización está definida en sus valores e integrada en la organización.

### 10.3.4. Desarrollar alianzas y capacidad de organización

La organización trabaja de un modo más efectivo cuando establece alianzas con otras organizaciones unas relaciones basadas en la confianza, en compartir conocimientos y en la integración.

Las organizaciones excelentes reconocen que en el mundo de hoy, cada vez más exigente y en cambio continuo, el éxito puede depender de las alianzas que establezcan. Así, buscan establecer y desarrollan alianzas con otras organizaciones.

Estas alianzas, que les permiten dar mayor valor a sus grupos de interés optimizando las competencias clave, pueden establecerse con clientes, sociedad, proveedores e incluso competidores, y se basan en un beneficio mutuo claramente identificado. Los partners trabajan juntos para alcanzar objetivos comunes, apoyándose unos a otros con su experiencia, recursos y conocimientos, y construyendo una relación duradera basada en la confianza mutua, el respeto y la transparencia.

### 10.3.5. Aprovechar la creatividad y la innovación

La organización alcanza su máximo rendimiento cuando gestionan y comparten su conocimiento dentro de una cultura general de aprendizaje, innovación y mejora continuos.

Las organizaciones excelentes aprenden continuamente tanto de sus actividades y resultados, como de las actividades y resultados de los demás. Asimismo,

practican un benchmarking riguroso, interno y externo, y recogen y comparten el conocimiento de las personas que las integran para maximizar el aprendizaje en toda la organización.

Tienen una mentalidad abierta para aceptar y utilizar las ideas de todos los grupos de interés. Animan a las personas a ver más allá del día a día y de las capacidades actuales. Guardan celosamente su propiedad intelectual y la aprovechan para obtener beneficios comerciales cuando resulta conveniente. Las personas que las integran desafían constantemente el estatus quo y buscan oportunidades de innovación y mejora continuas que añadan valor.

### 10.3.6. Liderar con visión, inspiración e integridad

Un adecuado liderazgo suscita en la organización seguridad en el funcionamiento, claridad en los objetivos, confianza en las metas, etc.

Las organizaciones excelentes cuentan con líderes que establecen y comunican una dirección clara a su organización y que, al hacerlo, unen y motivan a los demás líderes para que con su comportamiento sirvan de fuente de inspiración a sus colaboradores.

Los líderes establecen valores y principios éticos y desarrollan una cultura y un sistema de gobierno de la organización que ofrece a sus grupos de interés una identidad y un atractivo únicos. Todos los líderes de estas organizaciones, sea cual sea su nivel en la misma, motivan y estimulan de manera continua a sus colaboradores hacia la excelencia y, al hacerlo, sirven de modelo de referencia para los demás en cuanto a comportamiento y rendimiento.

Lideran mediante el ejemplo, dando reconocimiento a los diferentes grupos de interés y trabajando con ellos en actividades conjuntas de mejora. En momentos difíciles muestran una coherencia y firmeza que inspira confianza y compromiso a los grupos de interés.

Al mismo tiempo, demuestran capacidad para adaptar y reorientar la dirección de su organización en función de un entorno externo que se mueve con rapidez y cambia constantemente, logrando arrastrar tras ellos al resto de las personas.



### 10.3.7. Gestionar con agilidad

El funcionamiento de la organización es más efectivo cuando las actividades se coordinan y las decisiones se toman a partir de información fiable con la participación de los grupos afectados.

Las organizaciones excelentes cuentan con un sistema de gestión eficaz y eficiente basado en las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés y diseñado para satisfacerlas.

Un conjunto de procesos claro e integrado hace posible y garantiza la implantación sistemática de las políticas, estrategias, objetivos y planes de la organización. Estos procesos se despliegan, gestionan y mejoran de forma eficaz en las actividades diarias de la organización.

Las decisiones se basan en una información -fiable y basada en datos de los resultados actuales y previstos, de la capacidad de los procesos y sistemas, las necesidades, expectativas y experiencias de los grupos de interés, y el rendimiento de otras organizaciones, incluido, cuando así conviene, el de la competencia.

Se identifican los riesgos a partir de medidas de rendimiento sólidas, gestionándose de manera eficaz. La organización está gobernada con gran profesionalidad y alcanza y excede todos los requisitos que desde el exterior se le exigen. Se identifican e implantan las medidas preventivas adecuadas, inspirando y manteniendo altos niveles de confianza en los grupos de interés.

### 10.3.8. Desarrollo e implicación de las personas

El potencial de cada una de las personas de la organización aflora mejor cuando se comporten valores, existe una cultura de confianza y se asumen las responsabilidades que le corresponden.

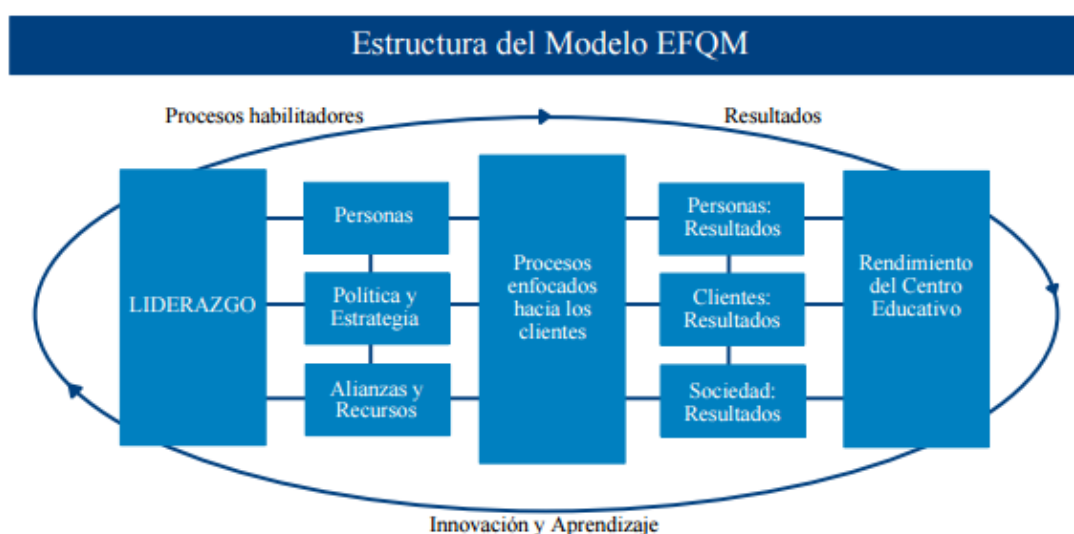
Para alcanzar las competencias y objetivos previstos, las organizaciones contratan y desarrollan profesionalmente a las personas proporcionándoles en todo momento apoyo activo y positivo, así como la escucha de sus propuestas y necesidades.

De esta forma, no se concibe a las personas como una mera máquina más del proceso, sino que se busca que las personas desarrollen su pleno potencial. Para ello, deben estar preparadas y adaptarse ágilmente a los cambios, ya sea operativo o de requerimiento de nuevas capacidades personales. Las organizaciones excelentes reconocen la importancia creciente del capital intelectual de quienes las integran y utilizan su conocimiento en beneficio de toda la organización. Se esfuerzan por atender, recompensar y dar reconocimiento a las personas de modo que se incremente su compromiso y fidelidad a la organización, así como su propia asunción de responsabilidades dentro de su puesto de trabajo.

## 10.4. Los 9 criterios fundamentales del modelo EFQM

El Modelo EFQM de Excelencia representado en el diagrama de más abajo, es un marco de trabajo no-prescriptivo basado en nueve criterios. Como ya hemos explicado anteriormente, cinco de ellos son 'Agentes Facilitadores' y cuatro son 'Resultados'. Los criterios que hacen referencia a un 'Agente Facilitador' tratan sobre lo que la organización logra y cómo lo logra. Los 'Resultados' son consecuencia de los 'Agentes Facilitadores', y los 'Agentes Facilitadores' se mejoran utilizando la información procedente de los 'Resultados'.

El esquema del modelo es el siguiente:



**Ilustración 43 Esquema modelo**

La estructura de este modelo nos dice que “los resultados excelentes en la organización, en las personas, en los clientes y en la sociedad se logran mediante un liderazgo que dirija e impulse la planificación y estrategia, al personal del centro educativo, a los colaboradores y los recursos, así como los procesos.

Resultados excelentes con respecto al Rendimiento Crítico de una Organización, a los clientes, las personas y la Sociedad, se obtienen cuando el Liderazgo, inspirado en un proyecto empresarial, dirige e impulsa la Política y Estrategia, las Personas, las Alianzas y Recursos y los Procesos.

La acción de los agentes facilitadores produce un resultado (flechas de la parte superior), que origina una retroalimentación (a través del aprendizaje y la innovación) que impulsa nuevas acciones de los agentes, dando como resultado un proceso cíclico lo que a la postre produce una mejora de los resultados.

En apartados anteriores también explicábamos cómo cada criterio a su vez se dividía en unos subcriterios que incluyen una serie de elementos cuyo objetivo es la de demostrar con ejemplos claros el significado global del criterio. Dado que no dejan de ser unos meros ejemplos la organización no tiene porqué abordar todos ellos sino que elegir los que más importancia vayan a tener en la organización. El modelo deja que sean las organizaciones las que elijan y no impone nunca las medidas a tomar.

#### 10.4.1. Criterio 1: LIDERAZGO

##### ➤ CONCEPTO

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 e inspirando confianza en todo momento. Son flexibles, de modo que permiten a la organización anticiparse y reaccionar de manera oportuna con el fin de asegurarse un éxito continuo.

##### ➤ OBJETIVOS

El progreso real de la organización hacia la excelencia depende de manera fundamental del empuje del equipo directivo. Cómo los líderes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores necesarios para alcanzar el éxito a largo plazo e implantan todo ello en la organización mediante las acciones y los comportamientos adecuados, estando implicados personalmente en asegurar que el sistema de gestión de la organización se desarrolla e implanta.

##### ➤ SUBCREITERIOS Y EJEMPLOS

#### **Subcriterio 1a: Los líderes desarrollan la Misión, Visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia**

- Los líderes aseguran el futuro de la organización al definir y comunicar su objetivo fundamental que constituye las bases de la Misión, Valores y filosofía empresarial.
- Los líderes promueven los valores de la organización y son modelo de referencia de integridad, responsabilidad social y comportamiento ético, tanto interna como externamente, para incrementar y mejorar la reputación de la organización.
- Los líderes establecen y comunican una clara dirección y orientación estratégica; logran unir a sus colaboradores haciendo que comparta la Misión, Valor y objetivos.

- Los líderes desarrollan y apoyan una cultura de liderazgo compartido y revisan y mejoran la eficacia de sus comportamientos como líderes.
- Los líderes establecen prioridades entre las actividades de mejora.
- Los líderes estimulan y fomentan la colaboración dentro de la organización.
- Los líderes se implican activa y personalmente en las actividades de mejora.
- Los líderes animan, apoyan y emprenden acciones a partir de lo averiguado como consecuencia de las actividades de aprendizaje.

**Subcriterio 1b: Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan, tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento**

- Los líderes definen y utilizan los resultados obtenidos para gestionar la organización; para ello cuenta con un conjunto de prioridades y un calendario de implantación.
- Los líderes evalúan el conjunto de resultados alcanzados con el fin de mejorar el rendimiento en el futuro y proporcionar beneficios sostenibles a todos los grupos de interés.
- Los líderes fundamentan las decisiones en informaciones y datos fiables
- Los líderes consiguen un alto nivel de confianza de los grupos de interés al gestionar eficazmente los riesgos estratégicos, operativos y financieros.
- Los líderes aseguran que se gestiona la organización por procesos.

**Subcriterio 1c: Los líderes se implican con los grupos de interés externo**

- Los líderes implantan enfoques para entender, anticipar y dar respuesta a las distintas necesidades y expectativas de sus grupos de interés clave.
- Los líderes establecen una cultura de valores compartidos, confianza y transparencia en toda la cadena de valor.
- Los líderes son transparentes, responden de su actuación ante sus grupos de interés y la sociedad en general. Además garantizan que el resto de beneficiarios actúan de manera ética, responsable e íntegra.

- Los líderes establecen alianzas y colaboraciones, participan en conferencias, seminarios...
- Los líderes animan a sus grupos de interés a participar en actividades en beneficio de la sociedad en general.

**Subcriterio 1d: Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización**

- Los líderes son referencia para las personas de la organización y generan una cultura de implicación, delegación y asunción de responsabilidades, mejora continua y responsabilidad ante los resultados.
- Los líderes reconocen que su ventaja competitiva depende de su capacidad para aprender y responder rápidamente ante cambios.
- Los líderes apoyan a las personas para que hagan realidad sus planes, objetivos y metas.
- Los líderes reconocen los esfuerzos y logros de las personas de forma adecuada y oportuna.
- Los líderes promueven la innovación y el aprendizaje continuo.
- Los líderes fomentan y animan la igualdad de oportunidades y la diversidad.

**Subcriterio 1e: Los líderes se aseguran de que la organización sea flexible y gestionan el cambio de manera eficaz.**

- Los líderes son flexibles; demuestran su capacidad para tomar decisiones basadas en datos disponibles, en su experiencia y conocimiento.
- Los líderes toman como referencia las tres dimensiones económica, ambiental y social.
- Los líderes se implican y buscan el apoyo y la contribución de todos los grupos de interés.
- Gestionan eficazmente el cambio mediante una gestión estructurada de proyectos y una mejora de los procesos.
- Los líderes someten a prueba y perfeccionan las ideas más prometedoras, asignando los recursos necesarios para hacerlas realidad en un plazo de tiempo determinado.

## 10.4.2. Criterio 2: POLÍTICA Y ESTRATEGIA

### ➤ CONCEPTO

Las organizaciones excelentes implantan su Misión y Visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.

### ➤ OBJETIVOS

Evaluar cómo implanta la organización 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 en el que opera la empresa.

### ➤ SUBCRITERIOS Y EJEMPLOS

#### **Subcriterio 2a: La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo**

- Las organizaciones excelentes recogen las necesidades y expectativas de los grupos de interés incorporándolos al desarrollo y revisión de su estrategia y políticas de apoyo, permaneciendo atentos a cualquier cambio.
- Las organizaciones excelentes identifican, analizan y comprenden los indicadores externos que les pueden afectar, así como las tendencias económicas globales y locales, del mercado y de la sociedad.
- Las organizaciones excelentes comprenden y anticipan el impacto a largo y corto plazo, de los cambios que se producen de tipo político, normativo y otros de obligado cumplimiento.
- Las organizaciones excelentes utilizan mecanismos para identificar cambios en su entorno externos y traducirlo en potenciales escenarios futuros para la organización.

#### **Subcriterio 2b: La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades.**

- Las organizaciones excelentes analizan la tendencia de su rendimiento operativo para comprender sus capacidades actuales y futuras.
- Las organizaciones excelentes analizan los datos y la información relativos a las competencias y capacidades clave de los partners actuales y potenciales para comprender cómo complementan a las capacidades de la organización.

- Las organizaciones excelentes determinan el impacto potencial de las nuevas tecnologías y los modelos de gestión en el rendimiento de la organización.
- Las organizaciones excelentes comparan su rendimiento con indicadores de referencia, relevantes (benchmarks) para comprender sus fortalezas y áreas de mejora.
- Las organizaciones excelentes analizan datos sobre la imagen externa y conocimiento de marca.

**Subcriterio 2c: La estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan.**

- Las organizaciones excelentes crean y mantienen una estrategia y política de apoyo claras para hacer realidad su Misión, Visión y Valores.
- Las organizaciones excelentes integran los conceptos de sostenibilidad en su estrategia fundamental, cadena de valor y diseño de procesos, asignando los recursos necesarios para hacer realidad esos objetivos.
- Las organizaciones excelentes identifican y comprenden los resultados clave necesarios para alcanzar su Misión y evalúan el progreso hacia la visión y los objetivos estratégicos.
- Las organizaciones excelentes comprenden sus competencias clave y cómo pueden generar valor compartido a favor de la sociedad en general.

**Subcriterio 2d: La estrategia y sus políticas de apoyo se comunican, implantan y supervisan.**

- Las organizaciones excelentes convierten sus estrategias en procesos, proyectos y estructuras organizativas alineados, asegurándose de que los cambios pueden implantarse con la velocidad adecuada a lo largo de toda la cadena de valor.
- Las organizaciones excelentes establecen objetivos basándose en la comparación de su rendimiento con el de otras organizaciones.
- Las organizaciones excelentes se aseguran de disponer de recursos financieros, físicos y tecnológicos para apoyar el desarrollo de la organización.

- Las organizaciones excelentes desarrollan la estrategia y políticas de apoyo de forma sistemática para alcanzar unos resultados deseados.
- Las organizaciones excelentes establecen metas y objetivos claros para la innovación basándose en el conocimiento del mercado y las oportunidades, y respaldándola con políticas y recursos adecuados.
- Las organizaciones excelentes comunican la estrategia y políticas de apoyo a los grupos de interés relevantes.



### 10.4.3. Criterio 3: PERSONAS

#### ➤ CONCEPTO

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

#### ➤ OBJETIVO

Analizar cómo gestiona y desarrolla la organización los conocimientos de las personas que la constituyen y libera todo su potencial, tanto individualmente como en equipo y en el conjunto de la organización. Y cómo planifica estas actividades en apoyo de su política y su estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.

#### ➤ SUBCRITERIOS Y EJEMPLOS

##### **Subcriterio 3a: Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la organización**

- Las organizaciones excelentes definen los diferentes niveles de resultados que deben alcanzar las personas para lograr los objetivos estratégicos.
- Las organizaciones excelentes alinean a las personas con la estrategia y estructura de la organización, las nuevas tecnologías y los procesos clave.
- Las organizaciones excelentes adaptan rápidamente su estructura organizativa para apoyar el logro de objetivos estratégicos.
- Las organizaciones excelentes implican a todos los grupos de interés en el desarrollo y revisión de la estrategia, política y planes de gestión.
- Las organizaciones excelentes aseguran la igualdad de las personas.
- Las organizaciones excelentes emplean las encuestas de personal y otras fuentes objetivas de información procedente de los grupos de interés para mejorar la estrategia, política y los planes de gestión de personas.

**Subcriterio 3b: Se desarrolla el conocimiento y las capacidades de las personas.**

- Las organizaciones excelentes defienden las habilidades, competencias y niveles de rendimiento de las personas necesarios para alcanzar la Misión, Visión y valores.
- Las organizaciones excelentes realizan una planificación eficaz que atraiga, desarrolle y retenga el talento necesario para satisfacer sus necesidades.
- Las organizaciones excelentes evalúan y ayudan a las personas a mejorar sus resultados y compromiso.
- Las organizaciones excelentes desarrollan las habilidades y competencias de las personas para asegurar su futura movilidad y capacidad de empleo.
- Las organizaciones excelentes se aseguran de que las personas disponen de las competencias, recursos y oportunidades que necesitan para maximizar su contribución.

**Subcriterio 3c: Las personas están alineadas con las necesidades de la organización, implicadas y asumen su responsabilidad.**

- Las organizaciones excelentes alinean los objetivos personales y de equipo y facultan a las personas para que aflore todo su potencial en su clima de verdadera alianza.
- Las organizaciones excelentes reconocen que la innovación puede hacer referencia a los productos, procesos, marketing, estructuras y modelos organizativos.
- Las organizaciones excelentes crean una cultura de creatividad e innovación en toda la organización, asegurándose de que las personas tienen una mentalidad abierta y responden rápidamente a los retos que se encuentran
- Las organizaciones excelentes animan a las personas a ser responsables y partícipes de la imagen y reputación de la organización.
- Las organizaciones excelentes promueven la participación en actividades que contribuyen a la sociedad en general.

**Subcriterio 3d: Las personas se comunican eficazmente en toda la organización**

- Las organizaciones excelentes comprenden las necesidades de comunicación de las personas y emplean las herramientas adecuadas para mantener el diálogo.
- Las organizaciones excelentes comunican una clara dirección y orientación estratégica asegurándose de que las personas comprenden y pueden contribuir al éxito de la organización.
- Las organizaciones excelentes permiten y animan a compartir la información, el conocimiento y las mejores prácticas.
- Las organizaciones excelentes desarrollan una cultura que busca continuamente mejorar en toda la cadena de valor la eficacia de la colaboración y del trabajo en equipo.

**Subcriterio 3e: Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.**

- Las organizaciones excelentes alinean los temas de retribución, beneficios, y asuntos laborales con unas estrategias y políticas transparentes.
- Las organizaciones excelentes motivan a las personas para que se impliquen en la mejora e innovación y dan reconocimiento a sus esfuerzos y logros.
- Las organizaciones excelentes aseguran un equilibrio saludable entre la vida personal y laboral, teniendo presente la globalización global y las nuevas formas de trabajo.
- Las organizaciones excelentes fomentan una cultura de apoyo, reconocimiento y colaboración entre individuos y entre equipos.
- Las organizaciones excelentes respetan y acogen la diversidad de las personas y de las comunidades y mercados a los que dan servicio.

#### 10.4.4. Criterio 4: ALIANZAS Y RECURSOS

##### ➤ CONCEPTO

Las organizaciones excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, proveedores y recursos internos, para apoyar su estrategia y políticas de apoyo, así como el eficaz funcionamiento de sus procesos. Se aseguran de gestionar eficazmente su impacto social y ambiental.

##### ➤ OBJETIVOS

Analizar cómo la organización gestiona y planifica a sus colaboradores externos y sus recursos internos para apoyar su política y estrategia.

##### ➤ SUBCRITERIOR Y EJEMPLOS

**Subcriterio 4a: Gestión de partners y proveedores para obtener un beneficio sostenible.**

- Las organizaciones excelentes segmentan partners y proveedores de acuerdo con la estrategia y adoptan las políticas y procesos adecuados.
- Las organizaciones excelentes favorecen y establecen relaciones sostenibles con partners y proveedores basadas en la confianza, respeto y transparencia.
- Las organizaciones excelentes se aseguran de que los partners y proveedores operan de acuerdo con las estrategias y valores de la organización.
- Las organizaciones excelentes establecen redes adecuadas para identificar oportunidades potenciales de alianza que aumenten sus capacidades y su habilidad para generar valor adicional para los grupos de interés.
- Las organizaciones excelentes trabajan con sus partners para lograr beneficios mutuos y mayor valor para sus respectivos grupos de interés, apoyándose mutuamente con experiencia, recursos y conocimientos.

**Subcriterio 4b: Gestión de los recursos económico-financieros para asegurar el éxito sostenido.**

- Las organizaciones excelentes implantan estrategias, políticas y procesos económico financieros para apoyar la estrategia general de la organización y asegurar su resistencia y flexibilidad financiera.

- Las organizaciones excelentes diseñan los procesos de planificación, control, información y revisión económica y financiera para optimizar el uso de recursos.
- Las organizaciones excelentes asignan recursos según las necesidades a largo plazo (no sólo a corto) y cuando la competitividad es relevante asignan recursos para que la organización sea y se mantenga competitiva.
- Las organizaciones excelentes implantan procesos económico-financieros de gobierno, adaptándolos a todos los niveles adecuados de la organización.
- Las organizaciones excelentes evalúan, seleccionan y validan las inversiones y desinversiones en activos tangibles e intangibles teniendo en cuenta su impacto económico, social y ambiental a largo plazo.

**Subcriterio 4c: Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales.**

- Las organizaciones excelentes implantan estrategias, políticas y procesos para la gestión sostenible de edificios, equipos y materiales desde el punto de vista financiero y ambiental.
- Las organizaciones excelentes optimizan el uso y gestionan eficazmente el ciclo de vida y la seguridad física de sus activos tangibles, incluidos los edificios, equipos y materiales.
- Las organizaciones excelentes miden y optimizan el impacto de operaciones, servicios y ciclo de vida de productos sobre la salud pública, la seguridad y el medio ambiente.
- Las organizaciones excelentes minimizan su impacto a nivel local y global, cumpliendo y superando las normas y requisitos legales.
- Las organizaciones excelentes promueven activamente los estándares económicos, ambientales y sociales en su sector.

**Subcriterio 4d: Gestión de la tecnología para hacer realidad la estrategia.**

- Las organizaciones excelentes gestionan la tecnología como parte de su estrategia.
- Las organizaciones excelentes emplean la tecnología para agilizar los proyectos y procesos.

- Las organizaciones excelentes implican a los grupos de interés en el desarrollo y despliegue de nuevas tecnologías.
- Las organizaciones excelentes identifican y evalúan las tecnologías alternativas y emergentes.
- Las organizaciones excelentes utilizan la tecnología para apoyar la cultura de creatividad e innovación.

**Subcriterio 4e: Gestión de la información y el conocimiento para apoyar una eficaz toma de decisiones y construir las capacidades de la organización.**

- Las organizaciones excelentes se aseguran de poner a disposición de sus líderes una información precisa y suficiente que les sirva de forma eficaz para la toma de decisiones.
- Las organizaciones excelentes transforman los datos analizados en información y estos en conocimiento y experiencia que puede ser empleada en el futuro.
- Las organizaciones excelentes generan iniciativas para implicar a los grupos de interés en la generación de ideas e innovación.
- Las organizaciones excelentes garantizan y protegen la propiedad intelectual de la organización y la seguridad de la información y el conocimiento.
- Las organizaciones excelentes identifican oportunidades de creatividad, innovación y mejora.
- Las organizaciones excelentes llevan a cabo las ideas propuestas en plazos de tiempo relativamente cortos que permita obtener ventajas.

### 10.4.5. Criterio 5: PROCESOS

#### ➤ CONCEPTO

Las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos, productos servicios para generar cada vez mayor valor para sus clientes y otros grupos de interés.

#### ➤ OBJETIVO

Analizar cómo diseña, gestiona y mejora la organización sus procesos para apoyar su política y estrategia y para satisfacer plenamente, generando cada vez más valor, a sus clientes y otros grupos de interés.

#### ➤ SUBCRITERIOS Y EJEMPLOS

**Subcriterio 5a: Los procesos se diseñan y gestionan a fin de optimizar el valor para los grupos de interés.**

- Las organizaciones excelentes utilizan un mapa de procesos clave para implantar la estrategia de la organización.
- Las organizaciones excelentes gestionan sus procesos, incluyendo procesos que exceden los límites de la organización.
- Las organizaciones excelentes se aseguran de que los responsables o propietarios de cada proceso comprendan cuál es su función en el desarrollo, mantenimiento y mejora de los procesos.
- Las organizaciones excelentes desarrollan para cada proceso un conjunto de indicadores de rendimiento y de medidas de resultado, permitiendo la revisión de la eficiencia y eficacia de los procesos clave y de su contribución a los objetivos estratégicos.
- Las organizaciones excelentes utilizan datos de indicadores de rendimiento y de capacidades actuales de sus procesos para impulsar la creatividad, innovación y mejora.

**Subcriterio 5b: Los Productos y Servicios se desarrollan para dar un valor óptimo a los clientes.**

- Las organizaciones excelentes implican a los grupos de interés en el desarrollo de nuevos e innovadores productos, servicios y experiencias, ya que este proceso creará valor para estos grupos.

- Las organizaciones excelentes utilizan el análisis del mercado, las encuestas de clientes y otros documentos informativos para anticipar e identificar las mejoras futuras.
- Las organizaciones excelentes desarrollan sus productos/servicios de acuerdo con las necesidades en continuo cambio de sus grupos de interés actuales y potenciales.
- Las organizaciones excelentes gestionan todo el ciclo de vida de los productos/servicios de manera responsable.

**Subcriterio 5c: Los Productos y Servicios se promocionan y ponen en el mercado eficazmente.**

- Las organizaciones excelentes conocen a sus actuales grupos de interés así como a los potenciales y anticipan sus necesidades y expectativas.
- Las organizaciones excelentes transforman las necesidades y expectativas de los grupos de interés en propuestas atractivas y sostenibles.
- Las organizaciones excelentes implantan el modelo organizativo definiendo propuesta de valor, aspectos diferenciadores que otorgan ventajas competitivas, posicionamiento, grupos de clientes a los que se dirigen y canales de distribución.
- Las organizaciones excelentes desarrollan estrategias de marketing para promocionar sus servicios/ productos entre los grupos a los que se dirigen.

**Subcriterio 5d: Los Productos y Servicios se producen, distribuyen y gestionan**

- Las organizaciones excelentes producen y distribuyen productos o servicios que satisfacen las necesidades de los grupos de interés-
- Las organizaciones excelentes desarrollan una cadena de valor eficaz y eficiente para garantizar que pueden hacer realidad su propuesta de valor de forma coherente.
- Las organizaciones excelentes se aseguran de que las personas disponen de los recursos, competencias e iniciativa necesaria para que la experiencia del cliente sea máxima.
- Las organizaciones excelentes comparan su rendimiento con el de otras organizaciones y aprenden de sus puntos fuertes y oportunidades de mejora.



- Las organizaciones excelentes gestionan su actividad considerando cualquier impacto en la salud pública, seguridad y el medio ambiente, y teniendo en cuenta la reutilización y el reciclado cuando sea conveniente.

**Subcriterio 5e: Las relaciones con los clientes se gestionan y mejoran.**

- Las organizaciones excelentes segmentan los grupos de interés de acuerdo a la estrategia y política de la organización.
- Las organizaciones excelentes determinan y satisfacen los requisitos de los clientes.
- Las organizaciones excelentes establecen y mantienen un diálogo con los clientes basado en la transparencia, confianza y seguridad.
- Las organizaciones excelentes se aseguran de que los procesos estén alineados para responder de manera adecuada a cualquier información recibida por parte de los grupos e interés.
- Las organizaciones excelentes se aseguran de que los grupos de interés conocen cuales con sus responsabilidades en relación con la actividad o la tarea realizada en la organización.

#### 10.4.6. Criterio 6: RESULTADOS EN CLIENTES

##### ➤ CONCEPTO

Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de sus clientes.

##### ➤ OBJETIVOS

Establecer objetivos claros para los resultados clave que guardan relación con sus clientes basándose en sus necesidades y expectativas y de acuerdo con la estrategia escogida.

- Segmentar los resultados para comprender la experiencia, necesidades y expectativas de sus clientes.
- Mostrar resultados positivos o sostenidos durante al menos 3 años.
- Entender claramente las razones y factores clave que pueden influir positivamente en los resultados de la organización.
- Confiar en los rendimientos y resultados futuros para comprender las relaciones causa-efecto que existen.
- Interpretar los resultados obtenidos con los de organizaciones similares y si es relevante, establecer objetivos estratégicos.

##### ➤ SUBCRITERIOS Y EJEMPLOS

###### **Subcriterio 6a: Percepciones**

Los clientes tienen unas percepciones o ideas generales acerca de la organización. Estos datos pueden extraerse de fuentes como: encuestas, felicitaciones, quejas, premios recibidos, visitas web... Estas percepciones deben dejar claro qué opinan los clientes sobre la eficacia del despliegue y los resultados de la estrategia de clientes, sus políticas de apoyo y sus procesos. Estas medidas pueden referirse a percepciones sobre: reputación e imagen; valor otorgado por los clientes al producto y servicio ofrecido teniendo en cuenta aspectos como calidad, fechas de entrega; fidelidad y compromiso del cliente; servicio, atención y apoyo al cliente.

### **Subcriterio 6b: Indicadores de rendimiento**

Los indicadores son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar su rendimiento y predecir su impacto sobre las percepciones de sus clientes. Estos indicadores deben mostrar una idea clara del despliegue y el impacto de la estrategia de cliente, sus políticas de apoyo y sus procesos. Los indicadores de rendimiento pueden referirse a: gestión de quejas, distribución de productos y servicios, implicación de clientes y partners en el desarrollo de productos, evolución del número de clientes o beneficiarios de la organización.

### 10.4.7. Criterio 7: RESULTADOS EN PERSONAS

#### ➤ CONCEPTO

Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de las personas.

#### ➤ OBJETIVOS

Establecer objetivos claros para los resultados clave que guardan relación con las personas basándose en sus necesidades y expectativas y de acuerdo con la estrategia escogida.

- Segmentar los resultados para comprender la experiencia, necesidades y expectativas de las personas.
- Mostrar resultados positivos o sostenidos durante al menos 3 años.
- Entender claramente las razones y factores clave que pueden influir positivamente en los resultados de la organización.
- Confiar en los rendimientos y resultados futuros para comprender las relaciones causa-efecto que existen.
- Interpretar los resultados obtenidos con los de organizaciones similares y si es relevante, establecer objetivos estratégicos.

#### ➤ SUBCRITERIOS Y EJEMPLOS

##### **Subcriterio 8a: Percepciones**

La sociedad tiene unas percepciones o ideas generales acerca de la organización. Estos datos pueden extraerse de fuentes como: encuestas; informes; referencias en prensa; reuniones públicas, ONGs, agentes sociales y Administraciones Públicas. Estas percepciones deben dejar claro qué opina la sociedad sobre la eficacia del despliegue y los resultados de la estrategia de clientes, sus políticas de apoyo y sus procesos. Estas medidas pueden referirse a percepciones sobre: el impacto ambiental, la imagen y reputación de la organización, el impacto en los medios de comunicaciones, el número de visitas a la página web o Facebook de la organización, premios recibidos.

##### **Subcriterio 8b: Indicadores de rendimiento**

Los indicadores son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar su rendimiento y predecir su impacto sobre las percepciones de la sociedad. Estos indicadores deben mostrar una idea clara del despliegue y el impacto de la estrategia de cliente, sus políticas de apoyo y sus procesos. Los indicadores de rendimiento pueden referirse

#### 10.4.8. Criterio 8: RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

##### ➤ CONCEPTO

Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de los grupos de interés relevantes en la sociedad.

##### ➤ OBJETIVOS

Establecer objetivos clara para los resultados clave que guardan relación con la sociedad basándose en sus necesidades y expectativas y de acuerdo con la estrategia escogida.

- Segmentar los resultados para comprender la experiencia, necesidades y expectativas de la sociedad.
- Mostrar resultados positivos o sostenidos durante al menos 3 años.
- Entender claramente las razones y factores clave que pueden influir positivamente en los resultados de la organización.
- Confiar en los rendimientos y resultados futuros para comprender las relaciones causa-efecto que existen.
- Interpretar los resultados obtenidos con los de organizaciones similares y si es relevante, establecer objetivos estratégicos.

##### ➤ SUBCRITERIOS Y EJEMPLOS

###### **Subcriterio 8a: Percepciones**

La sociedad tiene unas percepciones o ideas generales acerca de la organización. Estos datos pueden extraerse de fuentes como: encuestas; informes; referencias en prensa; reuniones públicas, ONGs, agentes sociales y Administraciones Públicas. Estas percepciones deben dejar claro qué opina la sociedad sobre la eficacia del despliegue y los resultados de la estrategia de clientes, sus políticas de apoyo y sus procesos. Estas medidas pueden referirse a percepciones sobre: el impacto ambiental, la imagen y reputación de la organización, el impacto en los medios de comunicaciones, el número de visitas a la página web o Facebook de la organización, premios recibidos.

**Subcriterio 8b: Indicadores de rendimiento**

Los indicadores son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar su rendimiento y predecir su impacto sobre las percepciones de la sociedad. Estos indicadores deben mostrar una idea clara del despliegue y el impacto de la estrategia de cliente, sus políticas de apoyo y sus procesos. Los indicadores de rendimiento pueden referirse a: actividades ambientales, económicas y sociales; cumplimiento de la legislación y normativas oficiales; resultados respecto a salud y seguridad; gestión de compras y proveedores socialmente responsable.

### 10.4.9. Criterio 9: RESULTADOS CLAVE

#### ➤ CONCEPTO

Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades de los grupos de interés que soportan la financiación.

#### ➤ OBJETIVOS

Establecer objetivos clara para los resultados clave que guardan relación con sus grupos de interés que aportan la financiación y de acuerdo con la estrategia escogida.

- Segmentar los resultados para comprender la experiencia, necesidades y expectativas de grupos de interés que aportan la financiación.
- Mostrar resultados positivos o sostenidos durante al menos 3 años.
- Entender claramente las razones y factores clave que pueden influir positivamente en los resultados de la organización.
- Confiar en los rendimientos y resultados futuros para comprender las relaciones causa-efecto que existen.
- Interpretar los resultados obtenidos con los de organizaciones similares y si es relevante, establecer objetivos estratégicos.

#### ➤ SUBCREITERIOS Y EJEMPLOS

##### **Subcriterio 9a: Resultados clave de la actividad**

Son los resultados clave económico- financieros y no económicos que demuestran el éxito alcanzado en la implantación de la estrategia. El conjunto de mediad y objetivos relevantes se definirá y acordará con los grupos de interés que aportan la financiación Estas medidas pueden referirse a percepciones sobre: resultados económico-financieros, percepciones de los grupos de interés que aportan la financiación, resultados de la gestión del presupuesto, volumen de productos o servicios clave, volumen de facturación dividido por secciones de trabajo, resultado de los procesos clave.

**Subcriterio 9b: Indicadores Clave de Rendimiento de la Actividad**

Son los indicadores clave económico-financieros y no económicos que utiliza la organización para medir su rendimiento operativo. Ayudan a supervisar, entender, predecir y mejorar los posibles resultados clave. Los indicadores de rendimiento pueden referirse a: gestión económica-financiera, coste de los proyectos, rendimientos de los procesos clave, rendimiento de partners y proveedores, tecnología, información y conocimiento, gastos que supongan gran parte de los beneficios conseguidos.



## 10.5. Integración del modelo y los conceptos fundamentales

En primer lugar ya hemos analizado los conceptos fundamentales de la calidad total y después, hemos analizado los criterios del modelo EFQM. Como se puede observar, los conceptos fundamentales que hemos definido son la base de los elementos a considerar en los criterios y los subcriterios de este modelo.

Esta integración constituye un vínculo entre la visión a alto nivel que aportan los conceptos y el análisis detallado que logramos mediante los criterios.

Los elementos a considerar se han incorporado en los 5 criterios “agentes facilitadores” ya que están orientados hacia la acción. Los resultados obtenidos y los criterios con los que guardan relación, dependerán de los enfoques adoptados, las medidas utilizadas para supervisar su eficiencia y eficacia y el entorno en que opere la organización. En la siguiente tabla podemos observar esta relación de la que hablábamos entre los conceptos fundamentales y los 5 primeros criterios o agentes facilitadores.

Criterio	1. Liderazgo					2. Estrategia				3. Personas					4. Alianzas y Recursos					5. Procesos, Productos y Servicios				
	a	b	c	d	e	a	b	c	d	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e
Añadir valor para los clientes																								
Crear un futuro sostenible																								
Desarrollar la capacidad de la organización																								
Aprovechar la creatividad y la innovación																								
Liderar con visión, inspiración e integridad																								
Gestionar con agilidad																								
Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas																								
Mantener en el tiempo resultados sobresalientes																								

Tabla 2 Criterios y conceptos fundamentales del modelo

## 10.6. Necesidad de un modelo

Para alcanzar el éxito, las organizaciones independientemente de su sector, tamaño, estructura o madurez necesitan establecer un sistema de gestión apropiado. El Modelo EFQM de Excelencia es un instrumento práctico y no prescriptivo que permite a las organizaciones:

- Evaluar dónde se encuentran en su camino hacia la excelencia, ayudándoles a identificar sus fortalezas clave y posibles carencias con relación a su Visión y Misión
- Disponer de unos ideales y objetivos únicos dentro de la organización de tal forma que todo el equipo trabaje hacia las mismas metas.
- Establecer un lenguaje y una lógica común entre los miembros de la organización.
- Disponer de una estructura básica para el sistema de gestión reconocida como un ejemplo a imitar dado su éxito alcanzado en otras organizaciones.
- Proporciona reconocimiento social por la mejora continua en su gestión empresarial hacia la excelencia.
- Favorece la competitividad y la calidad en la gestión integral; estimulando el deseo de superación, la motivación y la participación interna a través de un lenguaje común de excelencia.
- Utiliza herramientas de autoevaluación para diagnóstico de la gestión, que califica en puntos EFQM, lo que permite comparar el nivel de excelencia con otras organizaciones.
- Es un sistema complementario del esquema ISO, que da coherencia global y hace útil el sistema. Sirve de trampolín para acceder a Premios Autonómicos, Nacionales y Europeos.
- En entidades del sector social, resulta muy importante a la hora de aportar una imagen en la sociedad, así como a la hora de presentar proyectos o subvenciones, ya que dicho modelo puede presentar una característica o valor puntuable dentro de estos procesos.

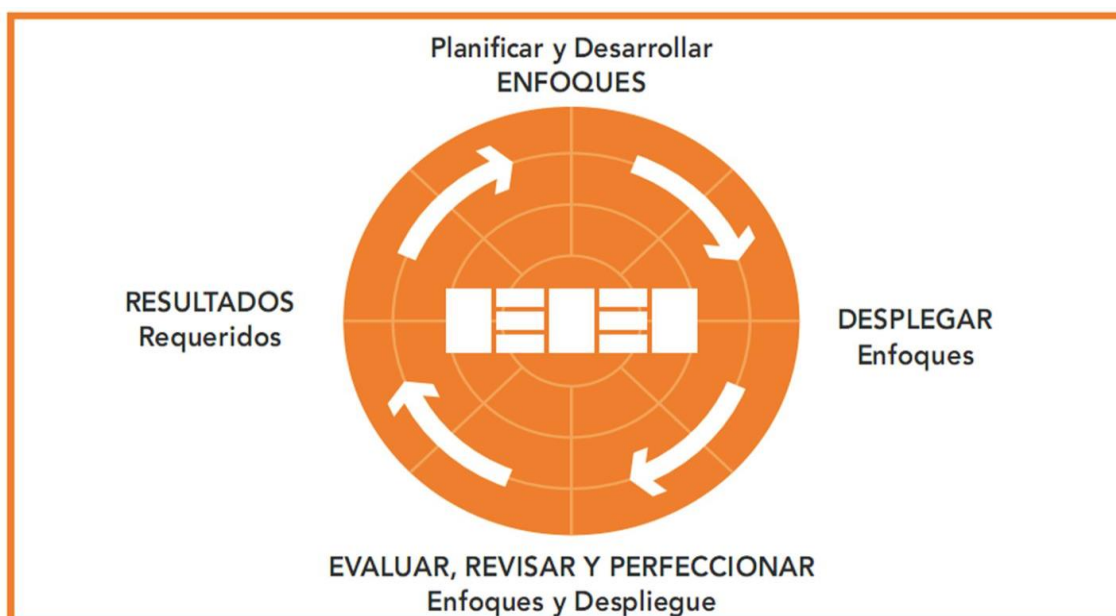
Podríamos decir de una forma general que este modelo nos permite a las personas entender la causa y el efecto de la relación entre lo que hacen sus organizaciones y los resultados que consiguen.

Todas las organizaciones se esfuerzan por tener éxito; algunas fracasan, otras logran períodos de éxito y finalmente desaparecen, y unas pocas alcanzan un éxito sostenido, obteniendo el merecido respeto y admiración.

La creación de la EFQM obedeció al deseo de reconocer y fomentar el éxito sostenido y aportar directrices para quienes tratan de alcanzarlo. Esto se materializa mediante la integración de tres componentes:

- **Conceptos Fundamentales de la Excelencia:** Principios básicos organización alcance una excelencia sostenida.
- **Modelo EFQM de Excelencia:** Marco conceptual que ayuda a hacer realidad en la práctica los Conceptos Fundamentales y el esquema lógico REDER.
- **Esquema Lógico REDER:** Herramienta poderosa de gestión y esquema dinámico de evaluación que constituye la columna vertebral que permite a la organización afrontar los retos que debe superar para hacer realidad la excelencia sostenida.

Los dos primeros componentes de este modelo ya han sido estudiados anteriormente. El esquema lógico REDER es la herramienta que no permitirá evaluar el rendimiento de la organización. Esta herramienta será explicada más ampliamente en capítulos posteriores.



**Ilustración 44 Esquema gráfico REDER**

## 10.7. Autoevaluación

Utilizar el modelo europeo de excelencia es una decisión estratégica que aporta una serie de beneficios a las organizaciones que deciden realizar el proceso de autoevaluación.

Una organización que decide utilizar este modelo de autoevaluación puede lograr:

- Identificar las áreas de mejora más relevantes de su organización de una manera consensuada.
- Conocer cuáles son sus puntos fuertes en la gestión de su organización.
- No olvidar en el análisis de su organización áreas de gestión que de otra forma no se tendrían en cuenta por desconocimiento o por determinadas actitudes o políticas.
- Reducir considerablemente la subjetividad que supone valorar un concepto como la excelencia en una organización con varias personas.
- Involucrar en el proceso de autoevaluación al personal de la organización, introduciendo en el mismo, conceptos y valores relacionados con la excelencia.
- Comunicar al resto del personal los cambios significativos seleccionados para su organización.
- Fomentar el trabajo en equipo y aumentar la participación efectiva de todos sus colaboradores ante un reto común.

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.

El modelo EFQM plantea un método para autoevaluar la gestión de cualquier organización, reconociendo que hay formas diferentes de enfocar la excelencia en cualquiera de los 9 criterios planteados. Existe, pues, una libertad de interpretación considerable a la hora de reflejar las estrategias adecuadas para una determinada organización, teniendo en cuenta su origen, cultura, nivel de modernización o clima existente, entre otras.

### Herramientas de autoevaluación.

El modelo EFQM no está concebido solamente como un modelo que nos propone orientaciones o prácticas de gestión, para que evaluemos si se realizan o no en la organización. Aunque muchas organizaciones se limitan a utilizarlo de esta manera, el modelo es mucho más que eso.

Es un modelo que propone una evaluación profunda de las prácticas de gestión de la organización. Cuando se cita la palabra “profunda”, se quiere decir que se debe ir mucho más allá y no simplemente limitarse a identificar si se realiza o no lo que el modelo nos propone como prácticas excelentes. También hay que evaluar las posibles áreas de mejora en las tareas de planificación de esas prácticas. Además se deberá analizar posibles áreas de mejora en relación a los sistemas de medición y seguimiento de las mismas. Y por último, se deberá analizar cómo de excelentes es la organización, mejorando continuamente las mencionadas prácticas de gestión.

### PDCA y REDER

En realidad son cuatro áreas de reflexión (en lugar de sólo una), para identificar áreas de mejora en cualquier práctica de gestión analizada. Podemos identificar áreas de mejora en la forma de planificar. Por supuesto, debemos identificar mejoras en la forma de ejecutar lo planificado. También en la forma de medir lo ejecutado, y por último, en la forma de mejorar lo ejecutado y/o planificado.

Por lo tanto el motor de análisis empleado en la autoevaluación que subyace en el modelo se basa en los cuatro elementos que corresponden al ciclo PDCA. Este concepto establece que una organización necesita:

- **P (plan):** Planificar y desarrollar una sólida metodología para producir los resultados requeridos, tanto ahora como en el futuro, basándose en una mentalidad innovadora.
- **D (do):** 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.
- **C (check):** Evaluar la eficiencia y eficacia del método formulado y la implantación de los mismos, con base en un seguimiento y un análisis de los resultados (indicadores) conseguidos y en actividades de indagación tales como las valoraciones comparativas y las evaluaciones.
- **A (act):** Valorando esta información, identificar, jerarquizar, planificar y llevar a la práctica las mejoras que resulten necesarias.

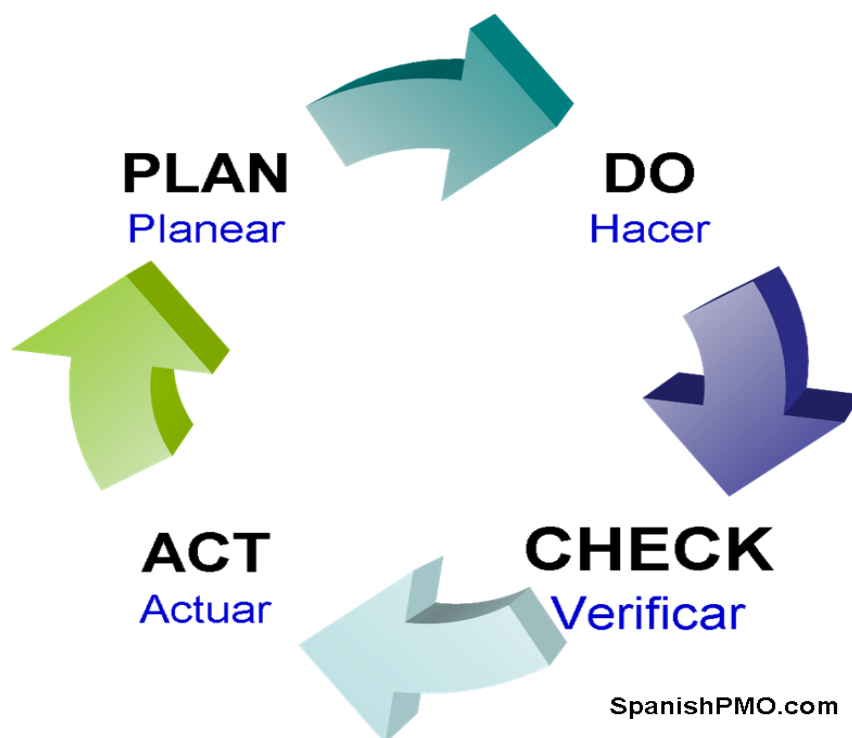


Ilustración 45 Ciclo PDCA

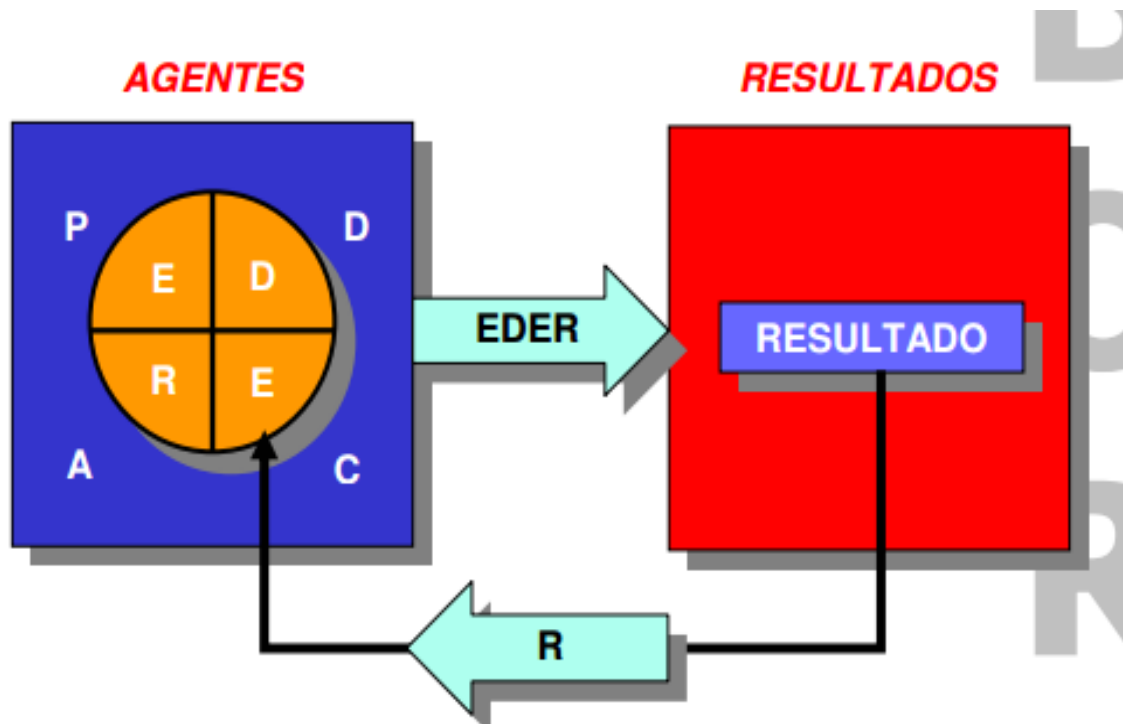
El modelo EFQM nos proporciona la herramienta para que analicemos estos cuatro elementos en cada práctica de gestión propuesta a lo largo de sus criterios y subcriterios. A esta herramienta la denominamos REDER.

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.

- **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).

Como hemos apuntado 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:



**Ilustración 46 Esquema lógico de REDER**

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.



## Hoja REDER para los agentes facilitadores (Criterios 1 a 5)

Existen cinco agentes facilitadores:

- 1.- Liderazgo,
- 2.- Política y Estrategia,
- 3.- Personas,
- 4.- Alianzas y Recursos,
- 5.- Procesos.

Como hemos expuesto con anterioridad, cada uno de los agentes facilitadores debe ser analizado desde varias perspectivas. Estas perspectivas son: su enfoque, su forma de desplegarlo, y la manera de evaluarlo y revisarlo. A su vez, para evaluar cada una de estas perspectivas, la hoja REDER propone centrar el análisis en varios conceptos, tal y como se puede observar a continuación:

Enfoque	0%				25%					50%					75%					100%					
<b>Sólidamente fundamentado:</b> • Tiene una lógica clara. • Tiene definidos los procesos. • Se centra en necesidades de los grupos de interés. • Se ha perfeccionado con el tiempo.	Sin evidencia o anecdótica				Alguna evidencia					Evidencia					Evidencia clara					Evidencia total					
<b>Integrado:</b> • Apoya la Estrategia. • Está vinculado a otros enfoques, cuando procede.	Sin evidencia o anecdótica				Alguna evidencia					Evidencia					Evidencia clara					Evidencia total					
Total para Enfoque			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
Despliegue	0%				25%					50%					75%					100%					
<b>Implantado:</b> • El enfoque está implantado en las áreas relevantes.	Sin evidencia o anecdótica				Implantado en ¼ de las áreas relevantes					Implantado en ½ de las áreas relevantes					Implantado en ¾ de las áreas relevantes					Implantado en todas las áreas relevantes					
<b>Sistemático:</b> • El enfoque está implantado de manera estructurada y oportuna y es capaz de gestionar cambios en su entorno si es necesario.	Sin evidencia o anecdótica				Alguna evidencia					Evidencia					Evidencia clara					Evidencia total					
Total para Despliegue			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
Evaluar, Revisar y Perfeccionar	0%				25%					50%					75%					100%					
<b>Medición:</b> • Se mide periódicamente la eficiencia y eficacia del enfoque y su despliegue. • Las medidas seleccionadas son apropiadas.	Sin evidencia o anecdótica				Alguna evidencia					Evidencia					Evidencia clara					Evidencia total					
<b>Aprendizaje y Creatividad:</b> • El Aprendizaje se utiliza para identificar buenas prácticas internas y externas, así como oportunidades de mejora. • La Creatividad genera enfoques nuevos o los modifica.	Sin evidencia o anecdótica				Alguna evidencia					Evidencia					Evidencia clara					Evidencia total					
<b>Mejora e Innovación:</b> • Las mediciones y el aprendizaje se utilizan para identificar, establecer prioridades, planificar e implantar mejoras. • El resultado de la creatividad se evalúa, prioriza y utiliza.	Sin evidencia o anecdótica				Alguna evidencia					Evidencia					Evidencia clara					Evidencia total					
Total para Evaluar, Revisar y Perfeccionar			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
Valoración Total			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		

Seguidamente se explica el significado de cada uno de estos conceptos.

## ENFOQUE

Se refiere a la fase de planificación. El enfoque es la etapa en la que se definen el objetivo u objetivos y la dirección para cada subcriterio, junto con la definición y desarrollo de los procedimientos más eficaces para conseguirlos.

Cada uno de los términos “sólidamente fundamentado” e “Integrado”, se refieren a la excelencia del enfoque presentado.

- **Sólidamente fundamentado.** Califica hasta qué punto es clara la lógica del enfoque y el proceso definido para lograrlo. Se centra en analizar hasta qué punto se cuenta con un proceso claramente definido que además tiene en cuenta las necesidades de todos los grupos de interés para lograr sus objetivos.
- **Integrado.** El planteamiento tiene que servir de apoyo a la política y la estrategia, y tiene que estar enlazado con los de otros agentes facilitadores, cuando así proceda. “Integrado” cubre hasta dónde el enfoque descrito sirve de soporte para las políticas y estrategias, y se encuentra enlazado con otros métodos cuando así proceda.

## DESPLIEGUE

Denota la puesta en práctica de lo que se define en el enfoque. La aplicación sistemática de los métodos y/o procesos definidos, refuerza las políticas y estrategias de la organización.

Cada una de las palabras “Implantado” y “Sistemático” se refieren a la excelencia del desarrollo del enfoque descrito.

- **Implantado.** Significa con qué extensión el enfoque ha sido puesto en práctica en áreas relevantes. Se analiza si el enfoque definido se ha realizado verdaderamente y con qué extensión.
- **Sistemático.** Cubre hasta dónde el desarrollo del enfoque se ejecuta de una manera estructurada y sistemática.

## EVALUACIÓN Y REVISIÓN

Se refieren a la extensión con que se realiza la medición y el control del enfoque y el despliegue, con el que tiene lugar las actividades de aprendizaje, y con la que se analizan los resultados de ambos para identificar, jerarquizar, planificar y poner en práctica las mejoras.

Cada una de las palabras “Medición”, “Aprendizaje” y “Mejora” se refiere a la excelencia de la evaluación y revisión del enfoque descrito.

- **Medición.** Cubre la extensión con que se realiza la medición regular del enfoque, de su desarrollo y de los resultados que consigue, según proceda. Las medidas utilizadas deberán presentarse normalmente en la parte o partes que corresponda del criterio de Resultados.
- **Aprendizaje.** Se refiere a la medida en que se realizan actividades de indagación tales como emulaciones, estimaciones y evaluaciones, para determinar las mejores prácticas y oportunidades de mejora.
- **Mejora.** Los elementos claves de la fase de evaluación y revisión son las acciones llevadas a cabo para intensificar los puntos fuertes y mejorar los puntos débiles que se hayan identificado. “Mejora” significa la extensión con que se analizan y utilizan las medidas y la información adquirida a través de las actividades de indagación para identificar, jerarquizar y poner en práctica las mejoras.

### Hoja REDER para los resultados (Criterios 6 a 9)

Existen cuatro Criterios de Resultados:

- 6.- Clientes,
- 7.- Resultados en Personas,
- 8.- Resultados en la Sociedad
- 9.- Resultados Globales.

Los resultados deben ser analizados desde diferentes perspectivas, al igual que los agentes facilitadores. Estas perspectivas son: sus tendencias, sus objetivos, las comparaciones, sus causas y su ámbito de aplicación.

Elementos	Atributos	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %
<b>Resultados</b>	<b>Tendencias:</b> -Las tendencias son positivas y/o -El rendimiento es bueno y sostenido	Sin resultados o con información anecdótica	Tendencias positivas y/o rendimiento satisfactorio en aproximadamente 1 / 4 de los resultados durante al menos 3 años	Tendencias positivas y/o rendimiento satisfactorio en aproximadamente 1 / 2 de los resultados durante al menos 3 años	Tendencias positivas y/o rendimiento satisfactorio en aproximadamente 3 / 4 de los resultados durante al menos 3 años	Tendencias positivas y/o rendimiento satisfactorio en todos los resultados durante al menos 3 años
	<b>Objetivos:</b> - Los objetivos se alcanzan - Los objetivos son adecuados	Sin resultados o con información anecdótica	Alcanzados y adecuados en aproximadamente 1 / 4 de los resultados	Alcanzados y adecuados en aproximadamente 1 / 2 de los resultados	Alcanzados y adecuados en aproximadamente 3 / 4 de los resultados	Alcanzados y adecuados en todos los resultados
	<b>Comparaciones:</b> -Los resultados son buenos comparados con otros -Los resultados son buenos comparados con el reconocido como "el mejor"	Sin resultados o con información anecdótica	Comparaciones favorables en aproximadamente 1 / 4 de los resultados	Comparaciones favorables en aproximadamente 1 / 2 de los resultados	Comparaciones favorables en aproximadamente 3 / 4 de los resultados	Comparaciones favorables en todos los resultados
	<b>Causas:</b> - Los resultados son consecuencia del enfoque	Sin resultados o con información anecdótica	La relación causa / efecto es visible en aproximadamente 1/4 de los resultados	La relación causa / efecto es visible en aproximadamente 1/2 de los resultados	La relación causa / efecto es visible en aproximadamente 3/4 de los resultados	La relación causa / efecto es visible en todos los resultados
	<b>Total</b>		0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85
<b>Alcance</b>	<b>Atributos</b>	<b>0 %</b>	<b>25 %</b>	<b>50 %</b>	<b>75 %</b>	<b>100 %</b>
	<b>Ámbito de aplicación:</b> -Los resultados abarcan las áreas relevantes -Los resultados se segmentan adecuadamente, p.e. por cliente, tipo de producto o servicio, área geográfica	Sin resultados o con información anecdótica	Los resultados abarcan 1 / 4 de las áreas y actividades relevantes	Los resultados abarcan 1 / 2 de las áreas y actividades relevantes	Los resultados abarcan 3 / 4 de las áreas y actividades relevantes	Los resultados abarcan todas las áreas y actividades relevantes
	<b>Total</b>	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
<b>Valoración total</b>		0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100

A continuación se expone el significado de cada una de éstas.

## RESULTADOS

Miden la excelencia y el ámbito de aplicación de lo que la organización aporta de valor a sus distintos grupos de interés y de los que la organización está alcanzando en términos de eficiencia y eficacia. Los logros alcanzados se miden en función de la percepción de los diferentes grupos de interés, los propios objetivos de la organización y las comparaciones externas a ella.

Cada una de las palabras “Tendencias”, “Objetivos”, “Comparaciones”, “Causa” y “Ámbito de aplicación” se refieren a la excelencia de los resultados presentados.

- **Tendencias.** En todos los criterios de resultados se presentan las “Tendencias” de los datos relativos a los diversos parámetros utilizados para medir los resultados de clientes, de personal, etc.

Una tendencia positiva es aquella que muestra una mejoría general a lo largo del tiempo. De este modo: 3, 6, 10, 9, 12, 11, 14 constituiría una tendencia positiva.

Naturalmente el desempeño en relación con algunos parámetros puede ser bueno ya desde el comienzo de la tendencia. En estos casos, la organización tratará de mantener el buen comportamiento ya conseguido.

- **Objetivos.** Se refiere a las propias metas internas de la organización. Para cada tendencia de resultados presentada deberá especificarse el objetivo interno, también como una tendencia a lo largo del tiempo.

La información presentada en los criterios de resultados debe indicar las razones que justifican los objetivos fijados, de modo que pueda juzgarse si los objetivos son estimulantes o solo para salir del paso.

- **Comparaciones.** Se refiere a las realizadas con organizaciones externas; organizaciones concretas determinadas, promedios del sector, o bien organizaciones reconocidas como “mejores en su clase”. “Mejor en su clase” significa que los resultados obtenidos son los mejores de su especie, aunque la organización de que se trate pueda operar, naturalmente, en una línea de negocio distinta de la que trabaje la organización objeto de evaluación.

Si esta última es de ámbito nacional, “mejor en su clase” puede ser entre las compañías nacionales. Si la organización objeto de evaluación aspira a ser una compañía global, el ámbito en que debe buscarse la “mejor en su clase” habrá de ser más amplio.

## ÁMBITO DE APLICACIÓN

La segunda dimensión de la evaluación de los criterios de resultados es el “ámbito de aplicación”. El “ámbito de aplicación” de los resultados abarca la extensión en que afectan áreas relevantes. Es necesario dar los resultados de todos los centros o unidades de la organización dentro del ámbito de la evaluación, y cubrir adecuadamente todas las facetas relevantes del criterio.

Además se debe tener en cuenta la calidad de la “segmentación” de los resultados manejados. Es decir, la capacidad de los resultados de representar a todos los públicos o partes interesadas importantes.

Para llegar a formar un juicio sobre el “ámbito de aplicación” de los resultados, es preciso adoptar un punto de vista global sobre la organización objeto de evaluación. Por consiguiente, es necesario que se pongan de relieve las relaciones entre los resultados y los métodos descritos en los criterios facilitadores.

### Generación de áreas de mejora y puntos fuertes.

Tras haber realizado la autoevaluación se pueden identificar las áreas de mejora que nos indicarán aquello en lo que debemos mejorar y los puntos fuertes que pondrán de manifiesto aquello que realizamos excepcionalmente bien.

Punto fuerte o buena práctica: Es una actividad, método o sistema de trabajo debidamente documentado, implantado, comprobado, reconocido y con un tiempo de implantación que demuestra su eficacia, que excede las prácticas operativas actuales y conocidas de un entorno de trabajo o contiene algún elemento innovador o se realiza excepcionalmente bien y puede llegar a ser ejemplo a seguir en otras secciones de la organización e incluso en otras organizaciones. Para su identificación se utilizan las evidencias recogidas en la autoevaluación.

PLAN DE ACCIÓN-CRONOGRAMA												
ORGANIZACIÓN												
FECHA												
FECHA INICIO PLAN												
FECHA FIN PLAN												
DURACIÓN PLAN												
PLAN DE ACCIÓN	ACCIÓN DE MEJORA	CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN										
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N

Ilustración 47 Tabla de puntos fuertes

Área de mejora: aspectos, temas o cuestiones a mejorar en la organización. Para su identificación se debe tener en cuenta la diferencia entre lo que debería ser y lo que es el tema a evaluar. Para describirlo correctamente hay que tener en cuenta lo siguiente:

- No describe una acción sino un aspecto, tema o cuestión a mejorar
- No se trata de describir cómo hay que mejorar sino dónde.
- No es necesario concretar, sino que puede ser un aspecto genérico.

ÁREAS DE MEJORA						
ORGANIZACIÓN						
FECHA						
NÚMERO ORDEN	CRITERIO	SUBCRITERIO	ÁREA DE MEJORA	IMPORTANCIA	VIABILIDAD	TOTAL

**Ilustración 48 Tablas áreas de mejora**

A continuación se muestran los pasos a seguir en la elaboración de planes de acción:

1. De este análisis se extraerán varias áreas posibles de mejora, algunas requerirán la toma de decisiones estratégicas; mientras que otras se solucionarán con pequeños cambios o propuestas. De todas formas, dada la limitación de recursos existente en las organizaciones, es necesario elegir 3 o 4 áreas en las que se van a realizar planes de acción.

2. De acuerdo a criterios de importancia, viabilidad y estrategia, priorizaremos las áreas de mejora; eligiendo aquellas que cumplan en mayor medida con estos criterios.

3. Se elaborará una tabla basada en el diagrama de Gantt, llamada cronograma, con información genérica de los planes de acción definidos:

- Fecha de inicio y fin del plan de acción: planes a corto plazo.
- Planes de acción y acciones de mejora: extraídos de los puntos anteriores
- Cronograma de ejecución: tiempos y recursos necesarios
- Fechas de cada acción

PLAN DE ACCIÓN-CRONOGRAMA												
ORGANIZACIÓN												
FECHA												
FECHA INICIO PLAN												
FECHA FIN PLAN												
DURACIÓN PLAN												
PLAN DE ACCIÓN	ACCIÓN DE MEJORA	CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN										
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N

**Ilustración 49 Tabla plan acción**



## 10.8. Puntuaciones en el modelo EFQM

La herramienta REDER de Evaluación y Gestión es el método de evaluación utilizado para puntuar las memorias de las organizaciones que se presentan al premio EFQM y a la mayoría de premios nacionales a la excelencia europea.

El principio de la lógica REDER indica que la puntuación de una organización mejora con el paso del tiempo. REDER asigna el 50% de la puntuación a los agentes facilitadores y el otro 50% a los resultados.

Como se indica en la figura, a cada criterio se le asigna una ponderación que permitirá calcular el número total de puntos asignados a una organización.

En general, dentro de cada criterio se le asigna el mismo peso a los distintos subcriterios. Sin embargo hay 2 excepciones:

- Al subcriterio 6a se le asigna el 75% del total de los puntos del criterio 6 y al 6b le corresponde el 25 % restante.
- Al subcriterio 7a se le asigna el 75% del total de los puntos del criterio 7 y al 7b le corresponde el 25 % restante.

Cada subcriterio se evalúa mediante la matriz REDER y se acuerda la puntuación. Una vez decidida la puntuación asignada a todos los subcriterios, se combinan estas puntuaciones para puntuar el criterio analizado. Se aplica entonces la ponderación para hallar la puntuación total en una escala de 0 a 1000 puntos.

Cabe destacar que los criterios que más peso tienen dentro de la EFQM son los correspondientes a los resultados en clientes y los resultados clave.

Existen varios premios que se entregan a las organizaciones en función de la implicación con la calidad. Entre todos ellos los más importantes son los sellos de la excelencia. Los Sellos de Excelencia los conceden el Club Excelencia en Gestión (CEG) y la EFQM, en una labor conjunta con seis Entidades Certificadoras: AENOR, APPLUS+, BUREAU VERITAS CERTIFICATION, LLOYD'S Register, SGS-ICS IBÉRICA S.A. y TÜV Rheinland Ibérica.

Las organizaciones que pueden obtener el Sello de Excelencia Europea, son todas aquellas o partes de las mismas que tengan carácter de unidad operativa independiente, públicas o privadas, radicadas en España, y comprometidas con la mejora continua, independientemente de su actividad. Esta distinción significa para las organizaciones que la ostentan, un reconocido nivel de prestigio, Excelencia y eficacia en su gestión, eficiencia operativa y diferenciación en un entorno competitivo. El resultado obtenido muestra la capacidad de la empresa para mantenerse en altas cotas de Excelencia o continuar progresando hasta conseguirlas.

Dentro del Sistema de Reconocimiento del Club Excelencia en Gestión, existen cuatro niveles de Sello de Excelencia, homologados con los niveles de reconocimiento de la European Foundation for Quality Management (EFQM). La máxima puntuación supondría la obtención de los 1000 puntos de Excelencia total.

1. Compromiso hacia la excelencia con 200+ puntos.



El compromiso hacia la Excelencia va destinado a aquellas organizaciones que inician su viaje hacia la excelencia. Por ello, este nivel trata de ayudar a las organizaciones a comprender cuál es el nivel actual de su rendimiento y establecer áreas y prioridades de mejora. Este proceso tiene 3 etapas:

- Etapa 1: Los candidatos realizan una autoevaluación global de la organización siguiendo los 9 criterios del modelo y se obtiene de esta forma una visión general del comportamiento de la organización respecto al marco de referencia. Como resultado de la autoevaluación, se obtienen posibles áreas de mejora.
- Etapa 2: La organización debe demostrar que ha implantado al menos 3 acciones de mejora derivadas de la autoevaluación y documentados siguiendo REDER.
- Etapa 3: Solicitud sello a entidad certificadora reconocida por CGC
- Visita de validación de la implantación de las 3 acciones de mejora transcurridos de 6 a 9 meses desde la solicitud
- Renovación cada 2 años

2. Excelencia europea con 300 – 400 puntos EFQM



- Etapa 1: Autoevaluación
- Etapa 2: Redacción de una memoria reducida con un máximo de 51 páginas
- Etapa 3: Solicitud sello a entidad certificadora reconocida por CGC
- Etapa 4: Evaluación de la memoria y visita de comprobación
- Renovación cada 2 años

### 3. Excelencia europea con 401 – 500 puntos EFQM



Para la obtención de este sello se siguen exactamente los mismo pasos que para el anterior sello.

### 4. Excelencia europea con 500+ puntos EFQM



Para obtener este sello se seguirán los mismos pasos que para el anterior salvo que para lograr esta puntuación la memoria a entregar deberá constar de al menos 75 páginas.

## 10.9. Metodologías de mejora que apoyan el modelo EFQM

Existen numerosas metodologías y herramientas que permiten mejorar las formas de gestionar y obtener mejores resultados en el modelo EFQM. Características de las Metodologías de Mejora;

- Refuerzan el liderazgo.
- Requieren de un cierto grado de formalización de un plan.
- Impactan sobre las personas.
- Conllevan un mejor aprovechamiento de los recursos.
- Incrementan la eficacia y eficiencia de los procesos.
- Mejoran los resultados.

A continuación, se presentan algunas de las numerosas metodologías existentes y en qué forma su aplicación reforzaría uno o varios criterios del modelo:

### ➤ NORMA ISO 9001

La nueva norma ISO 9000 incorpora aspectos como la medida de la satisfacción de los Clientes y el establecimiento de objetivos de mejora continua, con los cuales se refuerza el ciclo de gestión de la calidad de los productos y servicios. Por todo ello, cuando una organización aplique los contenidos de esta norma en su Sistema de Gestión de la Calidad, estará mejorando su forma de gestionar, principalmente, en el Criterio Procesos (Criterio 5) y en el Criterio Resultados en los Clientes (Criterio 6) del Modelo EFQM de Excelencia.

### ➤ NORMA ISO 14001

La aplicación de un Sistema de Gestión Medioambiental siguiendo las directrices contenidas en esta norma, permite a las empresas desarrollar productos menos lesivos con el medio ambiente y mejorar la gestión de sus recursos, reduciendo el consumo de materias primas, agua y energía; aprovechando y minimizando los residuos y reduciendo los costes de embalaje, almacenamiento y transporte.

Por lo tanto incide, principalmente, en el Criterio Alianzas y Recursos (Criterio 4) y en el impacto social o Criterio Resultados en la Sociedad (Criterio 8).

## ➤ GESTIÓN POR PROCESOS

Se puede definir un “Proceso” como cualquier secuencia repetitiva de actividades que una o varias personas (Intervinientes) desarrollan para hacer llegar “algo” (Salida) a “alguien” (Destinatario), a partir de unos recursos que se utilizan (recursos amortizables que necesitan emplear los intervinientes) o bien se consumen (Entradas al proceso).

La gestión y mejora de procesos es uno de los pilares sobre los que descansa la gestión según los principios de “Calidad Total / Excelencia”. Por tanto, actúa, principalmente, en el Criterio Procesos (Criterio 5).

Algunos ejemplos de procesos:

- La valoración e identificación del riesgo sanitario
- La gestión de reclamaciones de usuarios
- El proceso que tramita una licencia de obras menores en un Ayuntamiento.

Las organizaciones se gestionan a través de diferentes procesos que conjuntamente componen el “Mapa de Procesos” de cada organización. Los procesos de una organización deben estar interrelacionados entre sí, lo que evita descoordinaciones, demoras... previniendo la falta de eficacia y de eficiencia.

Las organizaciones consiguen hacer llegar sus servicios a sus destinatarios (cliente, paciente, siguiente departamento interno, alumno a una jornada, ciudadana/o) a través de los Procesos. Los procesos condicionan la satisfacción del destinatario y por lo tanto, la probabilidad de que en el futuro éste siga contando con nuestra organización.

## ➤ METODOLOGÍA 5S

Las 5S son las iniciales de cinco palabras japonesas a las que debe su nombre esta metodología, en castellano son las siguientes:

- Separar innecesarios: Consiste en identificar y separar los materiales necesarios de los innecesarios y en desprenderse de éstos últimos.
- Situar necesarios: Consiste en establecer el modo en que deben ubicarse e identificarse los materiales necesarios, de manera que sea fácil y rápido encontrarlos, utilizarlos y reponerlos.
- Suprimir suciedad: Consiste en identificar y eliminar las fuentes de suciedad, asegurando que todos los medios se encuentran siempre en perfecto estado operativo.

- Señalizar anomalías: Consiste en distinguir fácilmente una situación normal de otra anormal, mediante normas sencillas y visibles para todos.
- Seguir mejorando: Consiste en trabajar permanentemente de acuerdo con las normas establecidas.

Las Cinco Fases componen un todo integrado y se abordan de forma sucesiva, una tras otra. Su aplicación conduce a mejorar el aprovechamiento de los recursos, reduciendo averías, stocks, transportes, tiempos de cambio de utillaje, etc. Para implantar esta metodología es necesaria la implicación de la Dirección, formar y motivar a las personas. El objetivo es mejorar el lugar de trabajo y una mayor cooperación y trabajar en equipo. Por tanto incide, principalmente, en los Criterios del Modelo EFQM Personas (3); Alianzas y Recursos (4); Resultados en las Personas (7) y Resultados Clave (9).

#### ➤ RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Esta herramienta que ya ha sido explicada con anterioridad también es una valiosísima metodología para mejorar en la aplicación del modelo de gestión EFQM. Su implantación se ha considerado muy importantes en IROTZ ya que como hemos visto los productos de limpieza tiene un efecto directo en el medio ambiente.

En el caso de IROTZ, se han aplicado más de una herramienta de este listado para la implantación del modelo de calidad total.

## **11. Implantación del modelo**

### **11.1. Fase 1. Planteamiento inicial**

La Dirección General de la organización decide evaluar su empresa mostrando en qué posición se encuentran actualmente y a raíz de esta evaluación poder conocer sus puntos fuertes y débiles. El compromiso de la organización IROTZ con la excelencia ya fue iniciado en el año 2013 con la obtención de 200 puntos en la convocatoria de ese año, es decir, la obtención del compromiso con la excelencia. Se decide renovar este sello dado su importancia y como forma de mostrar las mejoras acontecidas en los 2 años posterior a la obtención de los 200 puntos.

### **11.2. Fase 2. Comunicación interna a toda la organización.**

Se requiere el compromiso de los líderes y de todas las personas responsables de la organización en el camino hacia la excelencia. No sólo se necesitan a estos miembros, también se necesita la confianza y colaboración de todos los miembros beneficiario de la organización: trabajadores, usuarios y voluntarios.

### **11.3. Fase 3. Definición de responsabilidades / formación de las personas implicadas**

Cada persona tiene su función dentro de la organización y este aspecto debe ser conocido por todos los miembros de tal forma que el primer paso a iniciar consiste en definir las labores de todas las personas implicadas en la organización.

Una vez conocido estos aspectos se procederá a formar a las personas en la excelencia del modelo EFQM, de tal forma que conozcan sus características, su importancia y su proceso de implantación.

### **11.4. Fase 4. Diagnóstico de la situación actual de la organización: Autoevaluación**

Se realiza una autoevaluación inicial marcando de cada criterio del modelo las áreas en las que se debería mejorar y también aquellos puntos en los que ya se aplica algún tipo de seguimiento que serán los puntos fuertes de la organización.

Por lo tanto para el primer paso de la autoevaluación se hará criterio por criterio como se puede ver en la tabla a continuación. De las áreas en las que se marque que la organización debe mejorar, se incidirá más adelante para conseguir que lo que hasta ahora es un área de mejora pase a ser un punto fuerte de la organización.

CRITERIO		PF	AM
<b>1</b>			
	No hay identificación formal de los líderes		X
	Hay un liderazgo muy claro y conocido por todas las personas de la organización en la figura del gerente	X	
	Todas las personas con cargos de responsabilidad ejercen como líderes en sus ámbitos e competencia	X	
	Todos han recibido formación en calidad, pero no en lo relativo a Calidad Total / EFQM		X
	Existe una MVV definida en el año 2007, pendiente de revisión. Igualmente hay definida una Política de Calidad	X	
	La MVV está difundida, pero no está claro que sea asumida por todas las personas		X
	Hay coherencia entre la MVV y la actuación de la organización	X	
	Los líderes son especialmente accesibles. La relación es muy cercana	X	
	Se propicia un ambiente de mejora, aunque no está sistematizado.		X
	Los líderes se implican plenamente en todos los procesos de mejora	X	
	Los logros se reconocen habitualmente de forma espontánea	X	
	No se participa de forma habitual con clientes y proveedores en acciones de mejora		X
	No hay acciones e difusión externa		
	No hay revisión de liderazgo		X

**Tabla 3 Autoevaluación: primer criterio**



CRITERIO		PF	AM
<b>2</b>			
	No están identificados formalmente los GI, aunque se trabaja teniéndolos en cuenta		X
	No se han identificado otras fuentes de información (puede ser especialmente interesante información sobre competidores)		X
	No se ha llegado a formalizar una estrategia		X

**Tabla 4 Autoevaluación: segundo criterio**

CRITERIO		PF	AM
<b>3</b>			
	No hay planes específicos para las personas. No se planifica el desarrollo profesional		X
	La selección de personas no tiene una sistemática clara, aunque obedece a criterios razonables		X
	Seguridad laboral con GESINOR		X
	Igualdad de oportunidades		
	Se asegura formación adecuada para las competencias requeridas utilizando servicios externos u tutela interna.	X	
	No se recoge por escrito conocimiento para apoyo a la formación		X
	No hay objetivos personales		X
	No se estimula de forma planificada a actividades de mejora		
	Se estimula con reconocimiento personal	X	
	No hay canales de comunicación formales aunque la relación es fluida		X

**Tabla 5 Autoevaluación: tercer criterio**

CRITERIO		PF	AM
<b>4</b>			
	Hay algunas alianzas (enmpresas de limpieza, formación)	X	
	No hay sistemática de alianzas		X
	No hay estrategia financiera		X
	Se hacen estudios financieros de inversiones	X	
	Hay seguimiento y control de tesorería	X	
	Control y gestión de recursos materiales según ISO 9000 pero es un tema claramente mejorable	X	
	Aspectos medioambientales mejorables		X
	Seguimiento continuo de nuevas tecnologías	X	
	Nuevo sistema informático	X	
	LOPD	X	

**Tabla 6 Autoevaluación: cuarto criterio**

CRITERIO		PF	AM
<b>5</b>			
	CERTIFICACIÓN ISO 9001		

**Tabla 7 Autoevaluación: quinto criterio**

IROTZ tiene implantada la norma ISO 9001 hace ya unos años por lo que todos los subcriterios que se recogen en el criterio cinco de procesos son unos puntos fuertes ya que esta , a diferencia del modelo EFQM, las normas ISO te obligan a cumplir unos requisitos mínimos para obtenerla. Así pues, IROTZ cumple con todos estos requisitos y por lo tanto los subcriterios que son del criterio cinco serán puntos fuertes de la organización.

En apartados anteriores se había hablado sobre herramientas que facilitan la implantación del modelo y esta norma era una herramienta de todas ellas.

CRITERIO		PF	AM
6			
	No hay datos numéricos de percepción de clientes, la evaluación se realiza de forma continua y sistemática por parte de la Dirección, pero sin registro documental		X

Tabla 8 Autoevaluación: sexto criterio

CRITERIO		PF	AM
7			
	Se realizó una encuesta de personas 2014	X	

Tabla 9 Autoevaluación: séptimo criterio

CRITERIO		PF	AM
8			
	No hay datos de percepción ni de rendimiento		X

Tabla 10 Autoevaluación: octavo criterio

CRITERIO		PF	AM
9			
	Hay seguimiento de datos económicos	X	
	Indicadores de rendimiento de la gran parte de las operaciones, con buenos resultados		
	No se formulan, en general, objetivos numéricos, tan sólo rangos de aceptación		X
	No hay comparaciones		X

Tabla 11 Autoevaluación: décimo criterio

## 11.5. Fase 5: Definición del sistema de gestión de la calidad a implantar

El sistema a implantar debe tener objetivos y metas medibles, así como la forma de alcanzarlos. El sistema que se elige es el sistema de Excelencia Navarra 300+.

## 11.6. Fase 6: Implantación del sistema de gestión

Es necesario conocer los recursos que son necesarios para establecer, mantener y mejorar la calidad de la organización- implantaciones realizadas según criterios. A continuación se muestran los cambios más significativos a incluir para poder gestionar el modelo.

En un primer paso se debería revisar la misión y la visión nuevamente, cosa que ya se ha realizado al gestionar la responsabilidad social empresarial. Estas deben ser claras y concisas para que todos los miembros de la organización la conozcan y la puedan transmitir fácilmente.

La misión que tenían en IROTZ hasta el año 2010 era la siguiente:

La misión de la empresa (tal y como fue recogida en el informe de diagnóstico):
<p>Limpiezas Irotz tiene como motivo de ser la empresa, entendiendo como tal una entidad formada por un gran capital humano cuyos valores son la eficiencia, mejora técnica y profesional, la calidad, seriedad y buen trato.</p> <p>Irotz se dedica a la limpieza de manera profesional, con alta tecnología, visionando el futuro y abriendo la mente para solucionar cualquier problema o impedimento. Líder a nivel nacional de limpieza de grafiti, y líder en su sector en la comarca de Pamplona.</p>

Ilustración 50 Misión recogida en IROTZ en el año 2010

La nueva misión que se estableció fue la siguiente:

Ser una empresa de referencia que garantiza que los espacios donde se desarrolla la sociedad sean limpiados de manera sostenible, con eficiencia, mejora técnica y profesional, calidad, seriedad y buen trato.

Irotz se dedica a la limpieza de manera profesional, con alta tecnología, visionando el futuro y abriendo la mente para solucionar cualquier problema o

impedimento. Líder a nivel nacional de limpieza de grafiti, y líder en su sector de la comarca de Pamplona.

Para establecer la planificación estratégica a corto, medio y largo plazo es necesario revisar las líneas estratégicas y modificarlas ya que si el plan se ha cumplido y revisado muchas de esas líneas ya se hayan conseguido, por lo que en este momento hay que modificar los objetivos o hacerlos más restrictivos.

En el proceso de revisión de la empresa desde el modelo de EFQM (dado el compromiso de dirección con el mismo), resulta evidente que la empresa ha llegado en su evolución a un punto crítico. La entidad ha ido creciendo exponencialmente desde su creación en todos los ámbitos: clientes, facturación, personal, servicios, geográficamente... Sin embargo, la estructura de la empresa (la organización interna) aunque ha ido cambiando a lo largo de este tiempo no se adecua a la situación actual de la empresa ni, lo que es más importante, está preparada para gestionar con eficacia los planes de futuro de la dirección.

En consecuencia, será prioritario como objetivo estratégico la creación de una estructura empresarial fuerte, claramente definida y adecuada a la cultura empresarial, exportable. Esta organización de la empresa es imprescindible para la gestión de la misma conforme al modelo EFQM que se persigue.

A continuación tenemos el plan estratégico más reciente en IROTZ realizado este mismo año (año 2015).

#### *Corto plazo*

**Línea estratégica 1.- Establecer una estructura de empresa clara, fuerte y reflejo de la cultura empresarial, que permita una organización que funcione con autonomía, que pueda ser “exportable”.**

#### *Medio plazo*

**Línea estratégica 2.- Implementación de la cultura EFQM en la empresa, definiendo periódicamente objetivos estratégicos en cada área / departamento / sección, que estén integrados en los planes estratégicos definidos por la dirección. Identificación de los indicadores clave para la empresa, y su gestión y seguimiento.**

**Línea estratégica 3.- Diseño de “planes de carrera” en la empresa. Diseño de planes de carrera en la empresa en todos los puestos de trabajo, reflejándose por escrito y dándolos a conocer a todo el personal. En el diseño de los planes de carrera se recogerá el fomento de la implicación del personal con la empresa, la sistematización de la formación de este personal y la política de promoción de la empresa.**

*Se priorizará el diseño de los puestos directivos o de líderes, tal como aconseja el informe de los evaluadores del sistema EFQM del pasado 14 de noviembre, con el fin de evitar problemas en estos puestos clave para la empresa.*

*En estos planes de carrera se reflejará también el compromiso de la empresa con la conciliación laboral, así como con la igualdad de género.*

*Largo plazo*

**Línea estratégica 4.- Área comercial.** *Implantación de un departamento comercial, sea por subcontrata, con personal propio, con becarios o titulados en prácticas, combinando todo ello...*

El plan de acción para las diferentes líneas estratégicas serían las siguientes:

### **Lnea estratégica 1:**

**1.1** Cada uno de los cinco componentes de la dirección (Nerea, Roberto, David, Cristina, Sara) anotará el listado de tareas y responsabilidades que tiene actualmente. (Fecha límite: día de la reunión).

**1.2** Reunión de los cinco componentes y la dirección: (18/11/14)

1.2.1. Puesta en común para perfeccionar los listados.

1.2.2. Redistribución de las tareas para agruparlas en puestos de trabajo, independientemente de las personas que los desempeñen.

1.2.3. Dirección nombra a cada persona para cada puesto y supervisa las tareas y responsabilidades.

**1.3** . Reunión del equipo directivo: (27/11/14)

1.3.1. Definición clara de estos puestos y las tareas y responsabilidades que conllevan, así como de la necesidad de crear nuevos puestos (en su caso).

1.3.2. Definición del perfil requerido para el puesto.

1.3.3. En coordinación con Sara, cada uno irá redactando un “Manual del puesto de ...” en el que se registren por escrito tareas, pautas, periodicidades, etc. (antes del 31/03/15).

**1.4** Proceso de adaptación: con cada uno de los interesados individualmente se analiza si es necesaria alguna acción para la adaptación: formación, equipo o herramientas, etc. En su caso, se elaborará un plan de acción (interesado y Sara como coordinadora). (Antes del 15/01/15).

**1.5.** Reunión equipo dirección. (15/01/15).

1.5.1. Revisión del proceso hasta la fecha.

**1.6.** Puesta en marcha de la nueva estructura organizativa y comunicación de la misma a todos los grupos de interés (Sara). (Enero 2.015)

**1.7.** Revisión de los resultados: comprobar el cumplimiento de los objetivos y en su caso planificar nueva estrategia. (15/03/2015)

## Línea estratégica 2:

### 2.1. Reunión del equipo directivo (27/11/14).

Compromiso de cada responsable con el modelo EFQM, por lo que cada uno preparará un plan estratégico para su puesto (líneas estratégicas y objetivos) para el 2.015, antes de la próxima reunión.

### 2.2. Reunión equipo dirección (15/01/15).

Revisión y coordinación de los distintos planes estratégicos y puesta en marcha.

### 2.3. Reunión mensual equipo de dirección.

Seguimiento de los planes estratégicos, plazos, modificaciones, etc.

### 2.4. Revisión de los resultados: comprobar el cumplimiento de los objetivos y en su caso planificar nueva estrategia. (15/06/15)

La evaluación de los resultados se hará de la siguiente manera:

#### Línea estratégica 1:

- a) Documento en el que se redacta la definición de los puestos de trabajo de la empresa, las tareas y responsabilidades que engloba y el perfil del candidato idóneo para el mismo.
- b) Organigrama de la empresa, claro y fiel.
- c) Difusión de dicha estructura entre el resto de personas de la organización.

#### Línea estratégica 2:

- a) Documento con la redacción de los planes estratégicos por puesto.
- b) Identificación de los indicadores clave, control y seguimiento de los mismos,
- c) Actas de reuniones mensuales de seguimiento.
- d) Acta de revisión y valoración anual de resultados.

#### Línea estratégica 3:

a) Documento con la relación de puestos y diseños de planes de carrera de la empresa:

- sistemática de formación en cada puesto
- sistema de promoción interna
- herramientas para el fomento de la implicación del personal con su puesto y la empresa.

#### Línea estratégica 4:

- a) Gestión comercial estructurada
- b) Canales de comunicación con clientes externos e internos “vivos” (intranet, facebook, twitter, web...).
- c) Incremento de ventas achacable al departamento comercial.


## 11.7. Fase 7: Gestión de la organización por procesos

La forma de gestión elegida por el modelo de excelencia es la gestión por procesos, en la que la organización divide su actividad global en una serie de procesos que no están únicamente relacionados con los clientes industriales, sino que abarca a todos los grupos de interés.

En relación con los 9 criterios pero sobre todo con el criterio 5: Procesos resulta imprescindible establecer cuáles son los procesos estratégicos, operativos y comunes llevados a cabo en la organización. Así como establecer una ficha de proceso para cada uno de ellos siguiendo el modelo mostrado en la tabla que aparece a continuación y un esquema de cómo se realiza el proceso, para dado el caso de que el responsable del proceso no se encuentre en la organización, se pueda continuar el procedimiento de la misma forma y sin problemas.

La elaboración del mapa de procesos permite claramente distinguir qué grupos de interés aparecen en la organización según el tipo de proceso que realizan o que reciben. Así encontramos procesos estratégicos (que son la base principal de la organización sin la cual el resto de procesos no tendrían sentido); procesos operativos en los que aparecen los procesos propios y distintivos de la organización: procesos del CEE y de la asociación y por último, procesos comunes y que podemos encontrar en cualquier organización porque su fin es apoyar al resto de procesos para que sean realizados de la forma óptima.



	Manual de Calidad	MC	Página 13 de 13
		Revisión: 04	Fecha: 14/11/2012

**MAPA DE PROCESOS:**

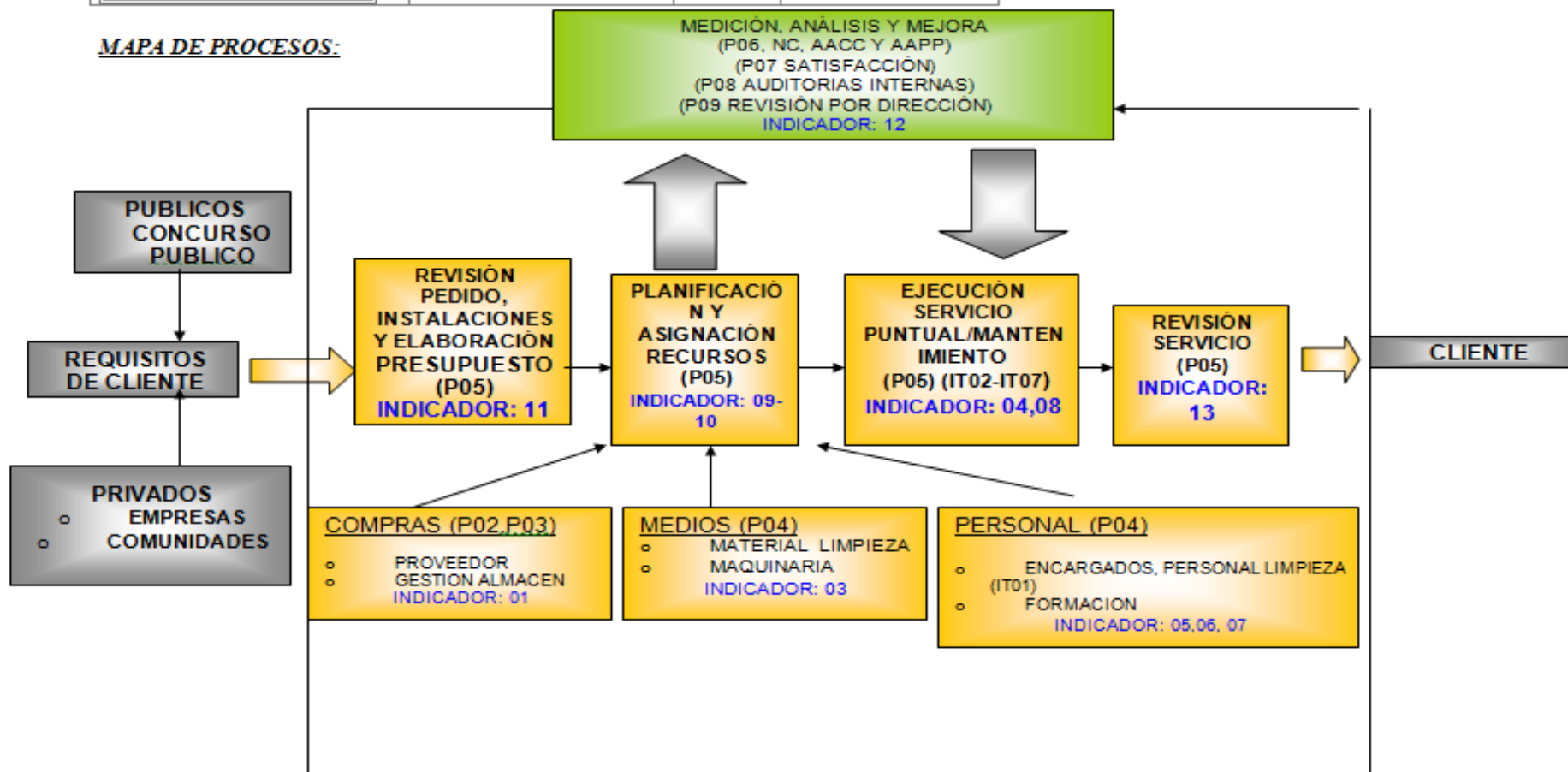



Ilustración 51 Mapa de procesos en IROTZ

Los procesos que hemos encontrado en IROTZ son los que se tuvieron que documentar para la aplicación de la norma ISO 9001 hace ya 5 años. Los recogemos en el listado siguiente. A continuación también se recogen todos los mapas de cada proceso, así como, el encargado de cada proceso y el área departamental de la organización que se ocupará del mismo.


- P01 CONTROL DE LA DOCUMENTACIÓN Y DE LOS REGISTROS
- P02 COMPRAS
- P03 HOMOLOGACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROVEEDORES
- P04 RECURSOS
- P05 GESTIÓN CON EL CLIENTE, PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN
- P06 NO CONFORMIDADES, ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS
- P07 SATISFACCIÓN
- P08 AUDITORÍAS INTERNAS
- P09 REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN
- P10 DISEÑO Y PLANIFICACIÓN DE NUEVOS SERVICIOS

Estos son los procesos que se definen a continuación

	<b>DISTRIBUCIÓN</b>			<b>DENOMINACIÓN</b>	<i>P01</i>
	<b>FECHA</b>	<b>AREA/ NOMBRE</b>	<b>FIRMA</b>		
	23/09/2010	CALIDAD		<b>CÓDIGO</b>	<b>CONTROL DE LA DOCUMENTACIÓN Y LOS REGISTROS</b>
				<b>OBJETO ( se indica el fin del procedimiento)</b>	Establecer un sistema para la elaboración, emisión, revisión, aprobación, distribución, control y mantenimiento Actualizado, de los documentos y los datos propios del Sistema de la Calidad, incluidos los documentos de origen externo.
			<b>ALCANCE ( se indican los factores humanos y materiales afectados)</b>	Este Procedimiento afecta a todo el personal de IROTZ en referencia a los siguientes documentos del Sistema de la Calidad: - Procedimientos, Formatos de registros, Instrucciones de trabajo, Documentación interna, Documentación externa.	


<b>APROBACIÓN - MODIFICACIÓN</b>					
<b>ELABORADO/ REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>	<b>REV</b>	<b>DESCRIPCIÓN NATURALEZA MODIFICACIÓN</b>	<b>FECHA</b>	<b>Página 163 de 203</b>
		00	Edición inicial	13/12/2006	
		01	Cambios en cuanto al archivo y copia de los registros informáticos	20/07/2007	
		02	Registro distribución IT – Sistema copias de seguridad	23/09/2010	

DESCRIPCIÓN PROCESO	RESPONSABLE	DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD	REGISTROS
<pre> graph TD     A[IDENTIFICACIÓN Y ELABORACIÓN] --&gt; B[REVISIÓN]     B --&gt; C[APROBACIÓN]     C --&gt; D[DISTRIBUCIÓN Y CONTROL Y ARCHIVO]     D --&gt; E[REVISIÓN Y MODIFICACIONES]     E --&gt; F[CUSTODIA Y DESTRUCCIÓN OBSOLETO]     E --&gt; A             </pre>	<p>RESPONSABLE CALIDAD JUNTO CON RESPONSABLE AREA</p> <p>RESPONSABLE CALIDAD JUNTO CON RESPONSABLE AREA</p> <p>GERENCIA</p> <p>RESPONSABLE CALIDAD Y RESTO PERSONAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La gestión, identificación, elaboración y difusión del Manual de Calidad están descritas en el Manual.</li> <li>Procedimientos. Se codifican con la letra P + nº correlativo Su formato tendrá la estructura de esta propia página. En el mismo se indicará la distribución que ha sufrido con la firma de los que reciben. Así mismo cada procedimiento llevará un control de las revisiones empezando esta por la 00 y aumentará un dígito cada vez que haya una modificación la cual quedará escrita en el apartado correspondiente. También tendremos constancia de los responsables del proceso desarrollado y los registros que derivan del mismo. El control de la elaboración/visión y aprobación quedará reflejado mediante firma. Todos los procedimientos estarán en soporte papel e informático. Ante un cambio de revisión únicamente se mantiene la copia informática de la revisión anterior durante 3 años.</li> <li>Instrucciones técnicas. Se codifican con las letras IT + nº correlativo. Tendrán formato libre pero siempre han de contener como mínimo el título y código, la revisión vigente, la fecha de emisión y las firmas de elaboración/ revisión y aprobación. Su distribución se controlará mediante el registro de formación del Plan de Acogida de la empresa, o mediante el registro RP01/1 CONTROL DISTRIBUCIÓN IT. Todas las instrucciones estarán en soporte papel e informático. Ante un cambio de revisión únicamente se mantiene la copia informática de la revisión anterior durante 3 años.</li> <li>Formatos de registros. Tendrán formato libre. Los hay en soporte papel y en soporte informático. Muchos de ellos no tendrán codificación y se identificaran por su título, en aquellos que sea posible se indicará al menos un código(R + código procedimiento o instrucción del que deriven + nº correlativo), título y estado revisión. Todo formato de registro quedara aprobado en el momento que se apruebe el procedimiento o instrucción del que derive y el registro que deriva del mismo tendrá su propia fecha de aprobación indicada en el LISTADO DE DOCUMENTOS Y REGISTROS, el usuario del registro será el responsable de almacenarlo en su lugar correspondiente, RP01/2. Ante un cambio en su formato mantendremos una copia del formato anterior (anterior revisión) durante 3 años.</li> <li>Documentación del Sistema: (Política, Objetivos, Acta reunión, Nota interna...Son documentos que mantendrán estado de revisión, fecha de emisión y código-título.</li> </ul>	<p>RP01/1 RP01/2</p>
	<p>RESPONSABLE CALIDAD</p> <p>RESPONSABLE CALIDAD</p>	<p>Toda la documentación se controlará gracias al LISTADO DE DOCUMENTOS Y REGISTROS, RP01/1. En el se detallara toda la documentación, el estado de revisión y su archivo. En dicho listado también se detallarán todos los registros derivados, estado de revisión (con la fecha de aprobación del mismo), archivo, soporte y tiempo de conservación.</p> <p>La documentación externa se controlara también en RP01/1. Tendrá su propia codificación y formato y ante una nueva edición se destruirá la anterior.</p> <p>La empresa establece una pauta de copias periódicas del Sistema informático para asegurar la custodia del mismo. Estas copias se realizan diariamente en grabaciones independientes en un servidor externo (servicio subcontratado). Para tener acceso a la documentación disponible en red el personal deberá estar autorizado (LOPD) y conocer la clave de acceso.</p>	<p>RP01/1 Registros LOPD</p>

	<b>DISTRIBUCIÓN</b>			<b>DENOMINACIÓN</b>	<i>P02</i>
	<b>FECHA</b>	<b>AREA/ NOMBRE</b>	<b>FIRMA</b>	<b>CÓDIGO</b>	<i>COMPRAS Y GESTIÓN ALMACÉN</i>
				<b>OBJETO ( se indica el fin del procedimiento)</b>	Define el sistema empleado por la empresa para la contratación de bienes y servicios, asegurando que los datos e información sobre los productos o servicios adquiridos, son los claros y adecuados para garantizar un suministro conforme. Así mismo se describe la sistemática empleada para la verificación de los productos comprados, mediante inspección, con objeto de asegurar que el producto comprado cumple los requisitos de compra especificados.
				<b>ALCANCE ( se indican los factores humanos y materiales afectados)</b>	Este procedimiento es de aplicación en IROTZ LIMPIEZAS TECNICAS, S.L para la gestión de las compras que se realicen para el desarrollo de la prestación de sus servicios.

<b>APROBACIÓN - MODIFICACIÓN</b>					
<b>ELABORADO/ REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>	<b>REV</b>	<b>DESCRIPCIÓN NATURALEZA MODIFICACIÓN</b>	<b>FECHA</b>	<b>Página 165 de 203</b>
Gerencia	Gerencia	00	Edición inicial	15/01/2007	
		01	Adjudicado plazo de 15 días para control de Solicitud de Pedido (RP02/1)	16/10/2007	
		02	Modificación sistema control de almacén	30/09/2008	
		03	Procedimiento a través de nueva ERP	15/02/2010	

DESCRIPCIÓN PROCESO	RESPONSABLE	DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD	REGISTROS
<pre> graph TD     A[DETECCIÓN DE LAS NECESIDADES DE COMPRA] --&gt; B[ESTUDIO]     B --&gt; C{PRESUPUES}     C -- Si --&gt; B     C -- No --&gt; D[REALIZACIÓN COMPRA]     D --&gt; E{ACEP}     E -- Si --&gt; D     E -- No --&gt; F[FIN]     D --&gt; G{VERIFICACIÓN EN RECEPCIÓN}     G -- Si --&gt; H[CUSTODIA ALBARAN-FACTURA]     G -- No --&gt; I{P06}     H --&gt; J[CONTROL STOCK]     J --&gt; K[ALMACENAJE Y CONSERVACIÓN]     K --&gt; L[CONTROL PEDIDO INTERNO]         </pre>	<p>GERENCIA ENCARGADA COMPRA/ALMACEN ADMINISTRACIÓN ENCARGADO PERSONAL</p> <p>GERENCIA</p> <p>GERENCIA</p> <p>GERENCIA RESPONSABLE COMPRA/ALMACEN ADMINISTRACIÓN</p> <p>GERENCIA RESPONSABLE COMPRA/ALMACEN ADMINISTRACIÓN RESPONSABLE PERSONAL</p> <p>ADMINISTRACIÓN</p> <p>ADMINISTRACIÓN RESPONSABLE COMPRA/ALMACEN</p> <p>RESPONSABLE COMPRA/ALMACEN GERENCIA</p> <p>RESPONSABLE COMPRA/ALMACEN</p>	<p>En el caso de material y bienes se pone en contacto con la empresa suministradora por vía telefónica, vía fax, correo electrónico o personalmente. Excepto en el caso de pedido personalmente, se deja reflejado mediante el registro informático en Sysinfo (Compras → Pedido a proveedor). Se establece que, de no recibir el material solicitado en 15 días, se hablará con el proveedor para aclarar la situación.</p> <p>En el caso de compra en persona, se solicitará albarán/factura de la misma para entregar en administración.</p> <p>Cuando llega un pedido, hay que realizar una serie de inspecciones. Para ello se compara el albarán de entrega con el pedido. Con esto también se comprueba (en ocasiones) que el precio se corresponde con lo pactado previamente con el proveedor y que el plazo de entrega se ajusta al establecido. Cuando se realice la verificación del pedido (contraste albarán – nº pedido), y para expresar la conformidad con el albarán, se estampa sobre este la firma de quien recepciona o el sello de la empresa y sobre la solicitud de pedido la conformidad de OK. También se realiza una verificación de los productos recibidos para comprobar que llegan en correctas condiciones de uso, acorde a los criterios establecidos, registrando la realización de dicha verificación mediante inspección, con la fecha sobre el Albarán, el cual queda archivado informáticamente (y en papel adjunto al pedido y a la factura, de haberlos).</p> <p>Cuando se trate de contratación de servicios, la verificación se realiza comprobando que se está cumpliendo por parte del proveedor con los requisitos de la contratación.</p> <p>Si hubiese cualquier tipo de incidencia en las compras sea cual sea su naturaleza deberemos actuar según P06 NO CONFORMIDADES, ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS</p> <p>Los materiales recibidos de los proveedores, pej. Productos de limpieza, Equipos de protección individual, maquinaria..., tras ser verificado se almacenan debidamente en las estanterías o en las áreas correspondientes, según la naturaleza del material.</p> <p>El personal de limpieza recibe mensualmente un equipo completo de productos para su servicio, lo solicitarán por escrito mediante el registro RP02/2. PEDIDO INTERNO DE PRODUCTO A ALMACEN. Únicamente mantenemos copia en papel si hay cambio de bombillas. Si a lo largo del mes necesitan más material se pedirá directamente sin necesidad de cumplimentar RP02/2.</p> <p>De forma periódica el Responsable de almacén, realizará una inspección del material almacenado para evaluar su estado de conservación y el estocaje; cualquier No Conformidad detectada durante la inspección dará lugar al correspondiente Informe de No Conformidad, AACC y AAPP. Del mismo modo si se detecta alguna anomalía en los productos estos pasarán a la zona de PRODUCTO NO CONFORME. Todo el personal deberá manipular con el cuidado necesario todos los productos y materiales para evitar su deterioro.</p>	<p>PRESUPUESTOS</p> <p>CATALOGOS</p> <p>PRESUPUESTOS SUBCONTRATA</p> <p>ALBARAN FACTURA</p> <p>SYSINFO</p> <p>RP02/2</p>

	<b>DISTRIBUCIÓN</b>			<b>DENOMINACIÓN</b>	<i>P03</i>
	<b>FECHA</b>	<b>AREA/ NOMBRE</b>	<b>FIRMA</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>HOMOLOGACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROVEEDORES</b>
				<b>OBJETO ( se indica el fin del procedimiento)</b>	Definir el sistema empleado por IROTZ, para evaluar a sus proveedores, de forma que sólo se efectúen compras de productos ó subcontrataciones de servicios a proveedores aptos para satisfacer los pedidos.
				<b>ALCANCE ( se indican los factores humanos y materiales afectados)</b>	La metodología descrita en este Diagrama de Flujo es aplicable, tanto a los productos comprados, como a los servicios subcontratados que afecten a la calidad final del servicio prestado por IROTZ

<b>APROBACIÓN - MODIFICACIÓN</b>					
<b>ELABORADO/ REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>	<b>REV</b>	<b>DESCRIPCIÓN NATURALEZA MODIFICACIÓN</b>	<b>FECHA</b>	<b>Página 167 de 203</b>
		00	Edición inicial	13/12/2006	


DESCRIPCIÓN PROCESO	REponsable	DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD	REGISTROS
<pre> graph TD     Start([PROVEEDOR (NUEVO- HISTORICO)]) --&gt; Historic{HISTORIC}     Historic -- Si --&gt; Homologado[HOMOLOGADO]     Historic -- No --&gt; Iso{ISO}     Iso -- Si --&gt; Homologado     Iso -- No --&gt; Clie{CLIEN}     Clie -- Si --&gt; Homologado     Clie -- No --&gt; Merca{MERCA}     Merca -- Si --&gt; Homologado     Merca -- No --&gt; APrueba[A PRUEBA]     APrueba --&gt; Homologado     Homologado --&gt; Evaluacion[EVALUACIÓN]     Evaluacion --&gt; NoConformidades{NO CONFORMIDADES}     NoConformidades -- Si --&gt; Estudio[ESTUDIO]     NoConformidades -- No --&gt; Homologado     Estudio --&gt; Ok{OK}     Ok -- Si --&gt; Homologado     Ok -- No --&gt; NoHomologado[NO HOMOLOGADO]     </pre>	<p>RESPONSABLE CALIDAD</p> <p>RESPONSABLE CALIDAD Y GERENCIA</p>	<p>A todos los proveedores que de alguna manera inciden en la calidad final de nuestro servicio se les abre una FICHA DE PROVEEDOR en la base de datos. En ella se indica el nombre de proveedor, servicio dado y si está o no homologado. Podemos tener proveedores homologados por histórico, (todos con los que se trabaja antes de la implantación ISO), por certificado ISO, por petición del propio cliente, y porque no quede otra posibilidad en el mercado.</p> <p>Si el proveedor no cumple ninguna de estas condiciones se le mantendrá a prueba en 3 pedidos. Después de estos 3 pedidos se estudiarán las no conformidades detectadas si las hubiese, (cantidad de incidencias, importancia y resolución de las mismas) y se decidirá si se homologa, (clasificándolo como histórico), o queda excluido indicando en su ficha “no homologado”</p> <p>Una vez al año Gerencia junto con Calidad estudia las no conformidades surgidas hacia los proveedores y al igual que en las evaluaciones de proveedores a prueba se estudiará la cantidad, importancia y resolución por parte del proveedor de las incidencias. En base a esto se determinará si dichos proveedores continúan homologados o no, (si se eliminase su homologación se indicará la fecha de ello y no se podrá volver a utilizar sus servicios en al menos un año, a no ser que Gerencia considere que necesita de sus servicios puntualmente durante ese año).</p> <p>Los proveedores requeridos por cliente o mercado también serán estudiados y se tomarán acciones si hubiese alguna incidencia importante pero si el cliente considera que no puede prescindir de sus servicios se mantendrán homologados.</p>	<p>BASE DATOS IROTZ (Ficha proveedor, Lista proveedores homologados, Lista proveedores a prueba)</p> <p>Certificados ISO</p>



DISTRIBUCIÓN			DENOMINACIÓN	P04
FECHA	AREA/ NOMBRE	FIRMA		
	Encargada General		CÓDIGO	RECURSOS
	Encargado Especialistas		OBJETO ( se indica el fin del procedimiento)	En el presente procedimiento se describe el método que se sigue en la empresa para gestionar los RRHH de la organización, el control y mantenimiento de la maquinaria y como Gerencia determina el ambiente de trabajo optimo
			ALCANCE ( se indican los factores humanos y materiales afectados)	Este procedimiento afecta a todo el personal y a las instalaciones de IROTZ.

APROBACIÓN - MODIFICACIÓN					
ELABORADO/ REVISADO	APROBADO	REV	DESCRIPCIÓN NATURALEZA MODIFICACIÓN	FECHA	Página 169 de 203
		00	Edición inicial	13/12/2006	
		01	Modificación sobre la evaluación recibida	20/07/2007	
		02	Modificación gestión de acciones formativas	28/03/2011	
		03	Registro RP04/1 – Plan de formación – Mantenimiento preventivo	27/08/2011	


DESCRIPCIÓN PROCESO	REPOSABLE	DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD	REGISTROS
<pre> graph TD     A[DEFINICIÓN FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES] --&gt; B[ACOGIDA NUEVO PERSONAL]     B --&gt; C[ELABORACIÓN FICHA PERSONAL]     C --&gt; D[DETECCIÓN NECESIDADES FORMACIÓN]     D --&gt; E[ELABORACIÓN ACCIÓN FORMATIVA]     E --&gt; F[ABRIR INFORME ACCIÓN FORMATIVA]     F --&gt; G[EVALUACIÓN EFICACIA]     G --&gt; H[EVALUACIÓN CLIMA LABORAL IT02]     I((MANTENIMIENTO O PREVENTIVO/ CORRECTIVO EQUIPOS)) --- H             </pre>	<p>GERENCIA DEFINE CALIDAD DOCUMENTA</p> <p>GERENCIA, CALIDAD, ENCARGADO PERSONAL RESPONSABLE PREVENCIÓN</p> <p>RESPONSABLE CALIDAD</p> <p>TODO EL PERSONAL</p> <p>QUIEN PROCEDA</p> <p>RESPONSABLE CALIDAD</p> <p>GERENCIA</p> <p>RESPONSABLE CALIDAD ENCARGADO PERSONAL</p>	<p>La definición de las funciones y responsabilidades del personal de IROTZ, sirve como ayuda para conseguir una mejora en el desempeño de las actividades que debe realizar su personal. Para llevar esto a cabo, la Dirección se encarga de determinar los perfiles con los requisitos mínimos de formación y experiencia que considera los adecuados para el desarrollo de las actividades correspondientes a cada puesto de trabajo. Esto queda registrado, para cada puesto de trabajo, en la FICHA DE PUESTO.</p> <p>Ante nuevo personal se establece un plan de acogida y que consiste en formar al personal sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Objetivos y política de Calidad.</li> <li>- Filosofía y pautas de trabajo en esta empresa.</li> <li>- Presentación del personal y de las instalaciones</li> <li>- Pautas a seguir en el trabajo a realizar, entrega de Instrucciones si procede, (si se cree oportuno el nuevo empleado acompañará unos días aun veterano).</li> <li>- Información, documentación y pautas sobre Prevención en su puesto.</li> <li>- Adjuntamos equipo de trabajo.</li> </ul> <p>El hecho de que esta información ha sido recibida y el empleado la ha entendido, está conforme y está ejecutando su trabajo conforme a las instrucciones, se comprueba por parte de la Encargada de Personal y se deja constancia, mediante firma, en el registro de formación inicial. Por cada empleado abriremos una ficha de personal donde se indicarán datos personales, formación, experiencia, cursos recibidos (debiendo acreditar los que se pidan en su ficha de puesto).</p>	<p>BASE DE DATOS IROZT (Ficha Puesto, Ficha Personal)</p> <p>Documentos personales</p> <p>Registro Formación inicial</p>
		<p>Gerencia se compromete a estudiar las necesidades de formación de la empresa en la revisión anual y siempre que se detecten dichas necesidades se aportarán los medios necesarios para que se lleve a término. El personal puede detectar necesidades de formación que considere oportunas o necesarias para desempeñar su puesto de trabajo. Estas propuestas se comunican personalmente a Gerencia. El solicitante describe la formación solicitada y Gerencia estudia la viabilidad de la misma. Así mismo Gerencia puede determinar ante un nuevo tipo de servicio o ante nuevas incorporaciones la necesidad de formar.</p> <p>La formación, puede realizarse tanto con charlas, cursos prácticos, etc. y puede ser impartido tanto por personal de la empresa como por personal externo. En ambos casos, queda constancia de estas actividades de formación, de manera individualizada. Se mantendrá un Plan Anual de Formación y se evaluarán las acciones formativas realizadas en base al objetivo esperado.</p> <p>La formación que el trabajador va recibiendo durante su permanencia en la empresa, queda registrada en su ficha de personal (descrita en el apartado anterior). En caso de que esta formación sea externa a la empresa y se obtengan diplomas o documentos acreditativos de la misma, se archivan fotocopias de esta documentación junto con este registro. Se mantendrá actualizado y en lugar asequible para el personal de administración y encargados de personal una Tabla de Polivalencias de los peones especialistas.</p> <p>El control y mantenimiento de equipos se controla desde la base de datos de la empresa y para el control del ambiente de trabajo la instrucción IT01 CLIMA LABORAL.</p>	<p>Documentos personales</p> <p>PRL Acción Formativa</p> <p>RP04/1</p> <p>Base de Datos</p>

	<b>DISTRIBUCIÓN</b>			<b>DENOMINACIÓN</b>	<i>P05</i>
	<b>FECHA</b>	<b>AREA/ NOMBRE</b>	<b>FIRMA</b>	<b>CÓDIGO</b>	<i>GESTIÓN CON EL CLIENTE, PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN</i>
				<b>OBJETO ( se indica el fin del procedimiento)</b>	Este procedimiento describe la sistemática establecida en IROTZ para la determinación y revisión de los requisitos relacionados con el servicio y para definir e implementar la comunicación con el cliente. Así mismo se determina la sistemática para la correcta planificación y ejecución de los servicios que IROTZ debe realizar.
				<b>ALCANCE ( se indican los factores humanos y materiales afectados)</b>	El presente procedimiento se aplica a todos los procesos relacionados con los clientes de IROTZ y a todos los servicios que se van a realizar.

<b>APROBACIÓN - MODIFICACIÓN</b>					
<b>ELABORADO/ REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>	<b>REV</b>	<b>DESCRIPCIÓN NATURALEZA MODIFICACIÓN</b>	<b>FECHA</b>	<b>Página 171 de 203</b>
		00	Edición inicial	02/04/2007	

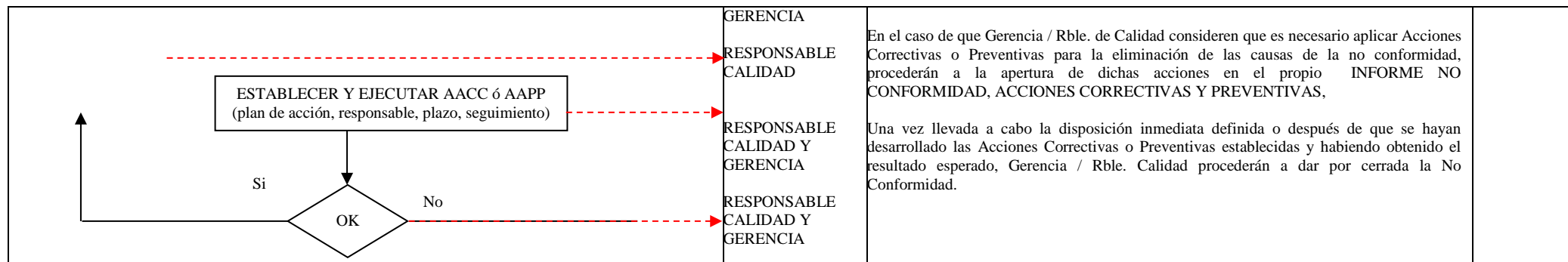
DESCRIPCIÓN PROCESO	REPOSABLE	DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD	REGISTROS
<pre> graph TD     A[CONCURSO PÚBLICO] --&gt; B[RECOGER REQUISITOS CLIENTE]     C[PARTICULAR] --&gt; B     B --&gt; D[ESTUDIO REQUISITOS Y ELABORACIÓN PRESUPUESTO]     D --&gt; E{CLIENTE ACEPTA}     E -- No/ No comunica --&gt; F[FIN]     E -- Si --&gt; G[PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN SEGÚN INSTRUCCIONES, SEGÚN PLANES DIARIOS Y MANTENIMIENTOS DE LA BASE DE DATOS]     G --&gt; H[REVISIÓN]     H --&gt; I{¿}     I -- No --&gt; J[INFORME NO CONFORMIDAD, AACC Y AAPP]     I -- Si --&gt; K[FIN]     L[FACTURACIÓN]     </pre>	<p>ADMINISTRACIÓN</p> <p>RESPONSABLE PERSONAL GERENCIA</p> <p>RESPONSABLE PERSONAL GERENCIA</p> <p>RESPONSABLE PERSONAL GERENCIA</p> <p>RESPONSABLE CALIDAD</p>	<p>El cliente puede ponerse en contacto con la empresa vía fax, email, telefónica o personalmente. Los requisitos ofrecidos se recogen en PEDIDO CLIENTE, RP05/1. Al cliente se le asigna un número de expediente asignado en su propia ficha de DATOS CLIENTE que ofrece la BASE DE DATOS IROTZ. El registro RP05/1 es colocado en la bandeja "Presupuestos para hacer". Diariamente el encargado de personal o Gerencia, dependiendo del trabajo a realizar repasa las solicitudes y visita las instalaciones del cliente para de esta manera realizar el presupuesto adecuado*. Este se realizará en el formato específico del servicio solicitado, RP05/2 PRESUPUESTO PORTAL, RP05/3 PRESUPUESTO GARAJE, RP05/4 PRESUPUESTO JARDIN, RP05/5 PRESUPUESTO FACHADA, RP05/6 PRESUPUESTO OTROS, RP05/7 PRESUPUESTO OFICINA. Una vez realizado el presupuesto y enviado al cliente se coloca en la bandeja "Esperando respuesta", si el cliente no desea nuestros servicios o no contesta en 3 meses el presupuesto será archivado. Si se realiza alguna modificación de los requisitos solicitados se le volverá a emitir un presupuesto quedando el anterior anulado.</p> <p>Una vez el cliente nos acepta el presupuesto dado este pasa a "Trabajo en curso", a partir de aquí el encargado de personal y Gerencia, dependiendo del trabajo a realizar ya que pueden ser trabajos puntuales o con una continuidad, (Listados mensuales de mantenimiento ofrecidos por BASE DE DATOS DE IROTZ: desde aquí se obtiene datos referente a las rutas establecidas, los mantenimientos pendientes, el control de horas a trabajar...etc ), planifican los recursos necesarios para ejecutar el trabajo y se sigue la metodología determinada en las diferentes instrucciones de trabajo disponibles según sea el trabajo a realizar. Existen diferentes Partes de Trabajo que se indicarán en las instrucciones correspondientes, en caso de ser trabajos puntuales se dará nota de ello a la encargada de personal para que lo incluya en el CAEP Parte de Trabajo.</p> <p>Si para realizar un servicio necesitamos las llaves de las instalaciones del cliente, estas serán entregadas a IROTZ por duplicado, una copia se queda el operario que realiza el servicio y otra copia queda en la oficina, si está última es usada por alguien se dejará un pequeño posit indicando el nombre de esta persona. Durante la ejecución del trabajo el personal de IROTZ tendrá especial cuidado en preservar las instalaciones del cliente.</p> <p>En el caso de ser un trabajo el cual necesita una continuidad,, (limpieza portales, oficinas...etc)el encargado de personal introduce en la base de datos la planificación de dicho mantenimiento.</p> <p>Los clientes tienen una carpeta física abierta durante la realización del trabajo o la continuidad del mismo. Si resulta ser un cliente con el que el servicio ya se ha terminado se archiva en la carpeta anual por número de expediente.</p> <p>Posteriormente y por ultimo, el presupuesto pasa a la bandeja " facturar". Una vez realizado el trabajo, se produce una revisión dejando constancia de las mismas y anotando posibles incidencias encontradas según el procedimiento de P06 NO CONFORMIDADES, ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS</p> <p>La empresa también se presenta a concursos públicos. Gerencia estudia los requisitos para presentarse en el BON, BOE..etc. Se presenta la documentación al estamento determinado y se espera la resolución del mismo. Es caso de ser concedido Gerencia junto a responsable de personal determina los recursos necesarios y planifica las acciones a seguir.</p>	<p>Fax de Pedido email</p> <p>RP05/1</p> <p>BASE DE DATOS IROTZ</p> <p>RP05/2</p> <p>RP05/3</p> <p>RP05/4</p> <p>RP05/5</p> <p>RP05/6</p> <p>RP05/7</p> <p>Facturas</p> <p>BASE DE DATOS IROTZ</p>


	ADMINISTRACIÓN	*NOTA: Determinados cliente habituales se ponen en contacto con Gerencia o Encargada personal y realizan pedido sin solicitar presupuesto previo por lo que en su expediente mantendremos el registro RP05/1 y posteriormente se le facturan los servicio prestados.	
--	----------------	--	--

	DISTRIBUCIÓN			DENOMINACIÓN	P06
	FECHA	AREA/ NOMBRE	FIRMA	CÓDIGO	
					<b>NO CONFORMIDADES, ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS</b>
				<b>OBJETO ( se indica el fin del procedimiento)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Definir el sistema implantado en la Empresa IROTZ, para garantizar que no se utilizan, procesan o suministran productos no conformes con los requisitos especificados.</li> <li>○ Definir la metodología para gestionar la definición, puesta en marcha y seguimiento de las acciones correctivas y preventivas.</li> <li>○ Definir sistema para recoger, analizar y tratar las reclamaciones de los clientes</li> </ul>
				<b>ALCANCE ( se indican los factores humanos y materiales afectados)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos comprados / Servicios subcontratados detectados como No Conformes.</li> <li>• Servicios no conformes prestados por IROTZ, detectados internamente y por reclamación de cliente</li> <li>• No conformidades relativas al Sistema de Calidad, internas.</li> <li>• Acciones correctivas y preventivas derivadas de las No Conformidades.</li> </ul>

APROBACIÓN - MODIFICACIÓN					
ELABORADO/ REVISADO	APROBADO	REV	DESCRIPCIÓN NATURALEZA MODIFICACIÓN	FECHA	Página 173 de 203
		00	Edición inicial	22/01/2007	

DESCRIPCIÓN PROCESO	REPOSABLE	DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD	REGISTROS
<pre> graph TD     A[DETECCIÓN NO CONFORMIDAD] --&gt; B[ELABORACIÓN INFORME DE NO CONFORMIDAD]     B --&gt; C[ANALISIS NO CONFORMIDAD]     C --&gt; D[ADOPTAR TRATAMIENTO Y VERIFICAR RESULTADOS DEL MISMO]     D --&gt; E{NECESARIA AACC ó}     E -- No --&gt; F[CIERRE INFORME NO CONFORMIDAD AACC Y AAPP]     E -- Si --&gt; A     </pre>	<p>TODO PERSONAL</p> <p>RESPONSABLE CALIDAD</p> <p>RESPONSABLE CALIDAD Y PERSONAL QUE SE CONSIDERE</p> <p>RESPONSABLE CALIDAD Y PERSONAL QUE SE CONSIDERE</p> <p>RESPONSABLE CALIDAD Y</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Si detectamos un producto/servicio suministrado por proveedor no conforme se abrirá el INFORME NO CONFORMIDAD, ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS para detallar el tratamiento escogido y el resultado. Esta información será relevante para la futura reevaluación de los proveedores.</li> <li>Las no conformidades detectadas durante la prestación de los servicios ó bien, finalización de los mismos, se recogerán, analizarán y se establecerán las acciones oportunas para su resolución, en el correspondiente Informe de No Conformidad.</li> <li>Las No conformidades relativas al sistema de calidad pueden ser detectadas durante la aplicación del Sistema por cualquier trabajador de IROTZ (y en las auditorias) y se tratarán, igualmente, en Informes de No Conformidad, con el objeto de reeducar al Sistema de Calidad.</li> <li>Respecto a las quejas y reclamaciones de los clientes, todas ellas se consideran, analizan. Debemos verificar que las reclamaciones hechas son verdaderamente imputables a la empresa, para ello se hablará con el personal implicado y se tendrá en cuenta la información obtenida. De ser así se establecen las acciones oportunas para su resolución y se comunicarán al cliente;(tratamiento y si se considerase necesario acciones correctoras o preventivas). Si no son imputables a IROTZ se comunicara al cliente igualmente.</li> </ul>	<p>BASE DATOS IROTZ (Informe No Conformidad, Acciones Correctivas y Preventivas)</p> <p>Reclamación cliente (fax, email)</p>



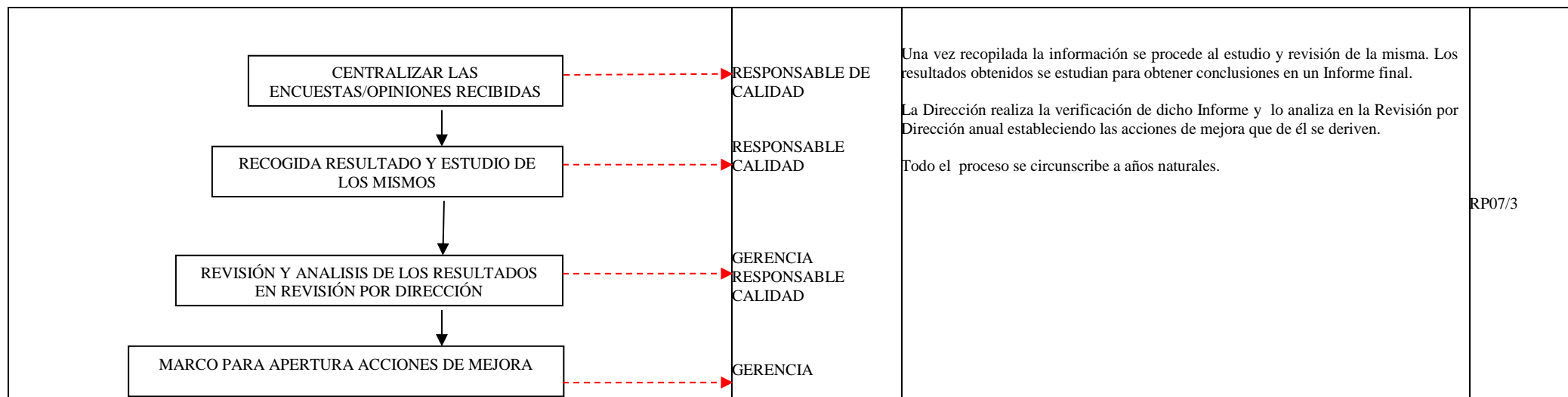
DISTRIBUCIÓN	DISTRIBUCIÓN			DENOMINACIÓN	P07
	FECHA	AREA/ NOMBRE	FIRMA		
				CÓDIGO	SATISFACCIÓN
				OBJETO ( se indica el fin del procedimiento)	En el presente procedimiento se describe el método que se sigue en IROTZ para la medición del grado de satisfacción de sus clientes.
				ALCANCE ( se indican los factores humanos y materiales afectados)	Este procedimiento es de aplicación en toda la empresa y afecta a todo el personal de la misma.

APROBACIÓN - MODIFICACIÓN					
ELABORADO/ REVISADO	APROBADO	REV	DESCRIPCIÓN NATURALEZA MODIFICACIÓN	FECHA	Página 175 de

		00	Edición inicial	10/01/2007	203
		01	Nuevo sistema de recogida de datos.	23/11/09	
		02	Modificación registros y procedimiento.	17/08/2012	

DESCRIPCIÓN PROCESO	REPOSABLE	DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD	REGISTROS
<pre> graph LR     A[RECOLECTA DE OPINIONES DE CLIENTE] -.-&gt; B[REPOSABLE]     C[ELABORACIÓN LISTA DE CHEQUEO] -.-&gt; B     A --&gt; D[ ]     C --&gt; E[ ]             </pre>	<p>TODO PERSONAL</p> <p>GERENCIA, CALIDAD</p>	<p>La medición de la satisfacción del cliente que lleva a cabo IROTZ se basa en recopilar información sobre la percepción que éstos tienen de los productos de la empresa y de su relación con la misma. Tras la obtención de esta información se procede a realizar su análisis cuyos resultados son utilizados posteriormente.</p> <p><b>SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.</b> Esta información es obtenida mediante:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- análisis de indicadores: No Conformidad, causas de baja de clientes.</li> <li>- Recolecta de opiniones del cliente por parte de los empleados más próximos a ellos y por parte de gerencia y dirección de servicios mediante conversaciones informales. Estas opiniones se recogerán en una reunión trimestral para su posterior estudio.</li> </ul>	<p>RP07/2</p>



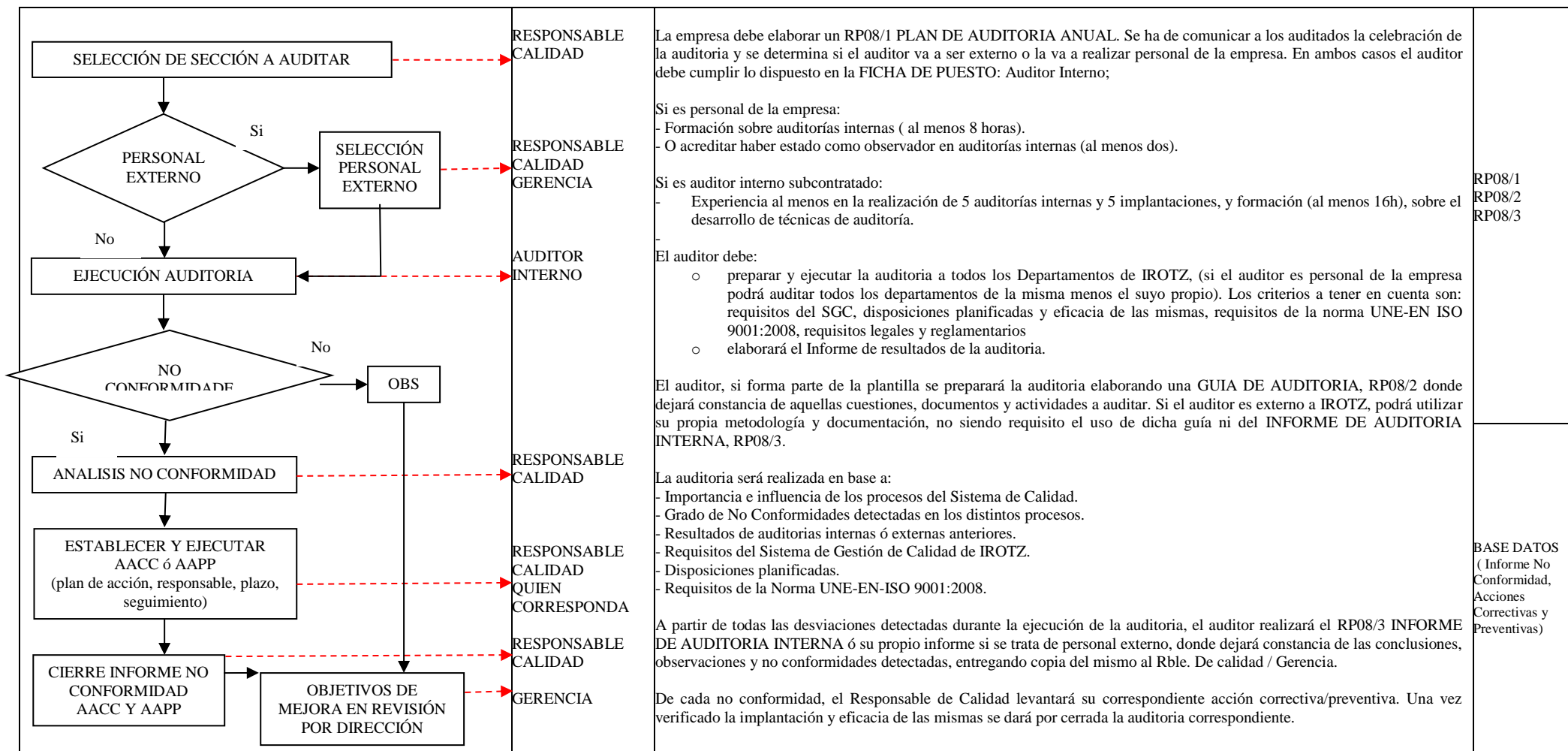



	DISTRIBUCIÓN			DENOMINACIÓN	P08
	FECHA	AREA/ NOMBRE	FIRMA	CÓDIGO	
				OBJETO ( se indica el fin del procedimiento)	AUDITORIAS INTERNAS
				Definir la metodología a seguir , para llevar a cabo la planificación y la ejecución de las auditorías internas del Sistema de Calidad, con el objeto de verificar que las actividades relativas a la Calidad y los resultados obtenidos, cumplen con las disposiciones establecidas y que éstas son adecuadas para alcanzar los objetivos propuestos.	

				<b>ALCANCE</b> ( se indican los factores humanos y materiales afectados)	Las auditorías internas de la calidad se realizarán con el alcance que el Plan Anual de Auditorías determine, y es de aplicación a todos los elementos del Sistema de Gestión de la Calidad.
--	--	--	--	---	--

<b>APROBACIÓN - MODIFICACIÓN</b>					
<b>ELABORADO/ REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>	<b>REV</b>	<b>DESCRIPCIÓN NATURALEZA MODIFICACIÓN</b>	<b>FECHA</b>	<b>Página 177 de 203</b>
		00	Edición inicial	03/01/2007	
		01	Cambios en requisitos de Auditor Interno	20/07/2007	
		02	Adaptación a ISO 9001:2008	10/08/10	


<b>DESCRIPCIÓN PROCESO</b>	<b>REPOSABLE</b>	<b>DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD</b>	<b>REGISTROS</b>
----------------------------	------------------	-----------------------------------	------------------



	<b>DISTRIBUCIÓN</b>			<b>DENOMINACIÓN</b>	<i>P09</i>
	<b>FECHA</b>	<b>AREA/ NOMBRE</b>	<b>FIRMA</b>	<b>CÓDIGO</b>	<i>REVISIÓN POR DIRECCIÓN</i>
				<b>OBJETO ( se indica el fin del procedimiento)</b>	En el presente procedimiento se describe el método que se sigue en IROTZ para la revisión del Sistema de Gestión de la Calidad con la que se asegura la conveniencia, adecuación y eficacia continuas del mismo.
				<b>ALCANCE ( se indican los factores humanos y materiales afectados)</b>	Este procedimiento afecta a la Dirección en relación con el desarrollo e implementación del Sistema de Gestión de la Calidad.

<b>APROBACIÓN - MODIFICACIÓN</b>					
<b>ELABORADO/ REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>	<b>REV</b>	<b>DESCRIPCIÓN NATURALEZA MODIFICACIÓN</b>	<b>FECHA</b>	<b>Página 179 de 203</b>
		00	Edición inicial	13/03/2007	

DESCRIPCIÓN PROCESO	REPOSABLE	DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD	REGISTROS
<pre> graph TD     A[RECOPIRAR INFORMACIÓN] --&gt; B[REALIZACIÓN DE LA REVISIÓN]     B --&gt; C[ELABORAR INFORME CON CONCLUSIONES]     C --&gt; D[ESTABLECER MODIFICACIONES DEL SGC EN FUNCION DE LAS CONCLUSIONES]         </pre>	<p>RESPONSABLE CALIDAD</p> <p>GERENCIA RESPONSABLE CALIDAD</p> <p>GERENCIA</p> <p>RESPONSABLE CALIDAD</p>	<p>Gerencia, realizará las revisiones del Sistema de Calidad, al menos una vez cada 12 meses y siempre con posterioridad a la última auditoria interna de la calidad prevista en el plan de auditorias del año.</p> <p>En el caso de que se produzcan cambios importantes en la organización, los procesos o en la política de IROTZ, se realizan Revisiones del Sistema extraordinarias, sobre todo en aquellos casos en los que se detecte un descenso del nivel de calidad ofrecido a los clientes, cambios en la estructura organizativa de la empresa, etc. Responsable de Calidad será el encargado de convocar la reunión para llevar a cabo la revisión del sistema. Gerencia, para la realización de esta revisión, contará con la colaboración del Responsable de Calidad, que recopilará la información necesaria.</p> <p>El proceso de revisión consistirá en el análisis de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Política y Objetivos de la Calidad vigentes.</li> <li><input type="checkbox"/> Informe de auditorias</li> <li><input type="checkbox"/> Informes de no conformidades que se hayan detectado a lo largo del año.</li> <li><input type="checkbox"/> Informes de acciones correctivas y preventivas.</li> <li><input type="checkbox"/> Revisión de los resultados de la evolución de los Indicadores de Calidad del sistema vigentes, reflejo del seguimiento de la eficacia de los procesos del Sistema de Calidad.</li> <li><input type="checkbox"/> Informes de valoración de la satisfacción de los clientes.</li> <li><input type="checkbox"/> Reclamaciones efectuadas por los clientes y potenciales necesidades de los mismos.</li> <li><input type="checkbox"/> Competencia del personal, formación recibida y valoración de la eficacia de la misma.</li> <li><input type="checkbox"/> Recomendaciones para la mejora.</li> <li><input type="checkbox"/> Sugerencias y quejas de los trabajadores.</li> <li><input type="checkbox"/> Posibles cambios que puedan afectar al Sistema de Gestión de la Calidad.</li> <li><input type="checkbox"/> Acciones de seguimiento de revisiones del sistema previas.</li> <li><input type="checkbox"/> Otra información que el Responsable de Calidad considere relevante.</li> </ul> <p>A partir de los datos anteriores Gerencia, junto con el Responsables de Calidad, verificará si el Sistema de Calidad es eficaz y si se están obteniendo resultados que confirmen el cumplimiento de la Política y de los Objetivos de Calidad definidos. Así mismo, se determinará, igualmente, que el Sistema si el Sistema está de acuerdo con los requisitos de la Norma UNE- EN- ISO 9001 en vigor. En concreto, los datos de salida del proceso de Revisión por la Dirección, harán referencia al menos a las siguientes cuestiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Resultados del análisis de los Indicadores de Calidad definidos para valorar la eficacia de los procesos y la evolución del sistema.</li> <li>- Cumplimiento de los objetivos propuestos y planteamiento de nuevos objetivos. - Revisión de la Política de Calidad, con la ejecución de las modificaciones que procedan sobre la misma.</li> <li>- Mejoras de los procesos.</li> <li>- Mejoras del servicio en relación a los requisitos del cliente.</li> <li>- Necesidades de recursos.</li> </ul> <p>Las acciones de mejora que se planteen como resultado de este proceso de Revisión del Sistema quedarán documentadas en el Formato <b>RP09/1: "Informe de Revisión por Dirección"</b>, donde se especificarán los Responsables implicados en su consecución, el plazo previsto para ello, el seguimiento de las acciones propuestas con la definición de los indicadores que procedan y finalmente la valoración global de los resultados alcanzado</p>	<p>RP09/1</p>

	<b>DISTRIBUCIÓN</b>			<b>DENOMINACIÓN</b>	<i>P10</i>
	<b>FECHA</b>	<b>AREA/ NOMBRE</b>	<b>FIRMA</b>	<b>CÓDIGO</b>	<i>DISEÑO Y PLANIFICACION NUEVOS SERVICIOS Y PRODUCTOS</i>
				<b>OBJETO ( se indica el fin del procedimiento)</b>	Este procedimiento describe la sistemática establecida en IROTZ para el diseño y planificación de nuevos productos, servicios o líneas de negocio.
				<b>ALCANCE ( se indican los factores humanos y materiales afectados)</b>	El presente procedimiento se aplica a todos los nuevos servicios, líneas de negocio o productos que quiera añadir Irotz a su cartera.

<b>APROBACIÓN - MODIFICACIÓN</b>					
<b>ELABORADO/ REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>	<b>REV</b>	<b>DESCRIPCIÓN NATURALEZA MODIFICACIÓN</b>	<b>FECHA</b>	<b>Página 181 de 203</b>
		00	Edición inicial		

## 11.8. Fase 8: Identificación de los grupos de interés.

En el momento de elaborar el diagnóstico de la responsabilidad social empresarial (RSE) hay que identificar perfectamente cuales son los grupos de interés que tiene la organización IROTZ y por lo tanto este paso ya estaba hecho de antemano.

Como se puede apreciar en el diagnóstico los siguientes grupos son los más importantes dentro de la empresa IROTZ:

Grupos de interés	¿Qué impactos tiene la actividad de la empresa en este grupo de interés?	¿Qué influencia tiene este grupo de interés en la actividad de la empresa?
Propietarios	Beneficio económico, mejora del entorno	Responsabilidad social y medioambiental
Trabajadores	Empleo, Ambiente de Trabajo	Son la Base del éxito
Proveedores	Ayuda a una mejora continua	Productos ecológicos
Clientes	Prestación de un servicio mejorando así el entorno	Ayuda a una mejora continua
Competidores	Impulsa la mejora	Impulsa la mejora
Sector Público	Mejora del entorno, ayuda para el cumplimiento de sus obligaciones	Regulación/legislación
Comunidad	Mejora del entorno, ayuda a grupos desfavorecidos	Expectativas
Medio Ambiente	Conservación y Mejora	Productos ecológicos
Generaciones futuras	Mejora del entorno	Planteamiento Estratégico

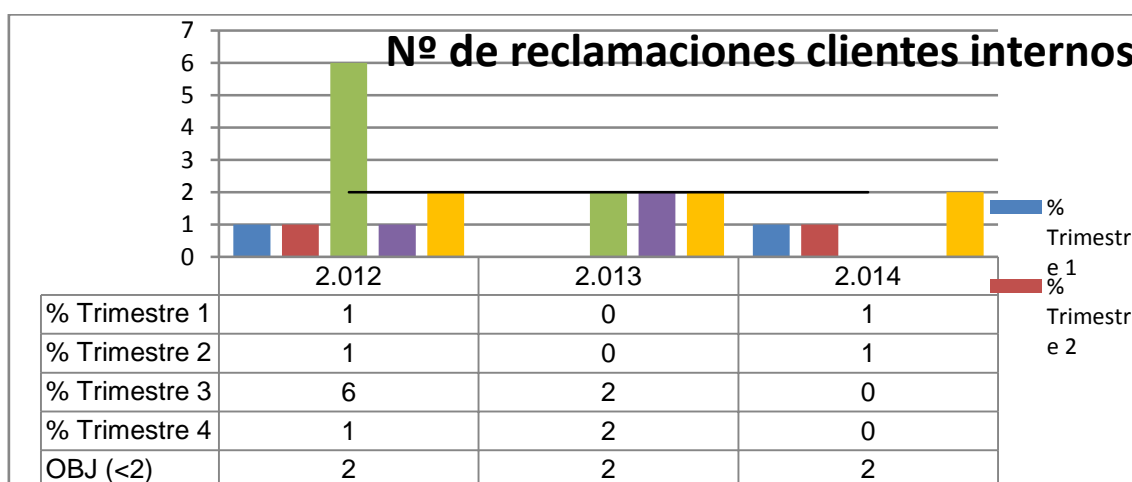
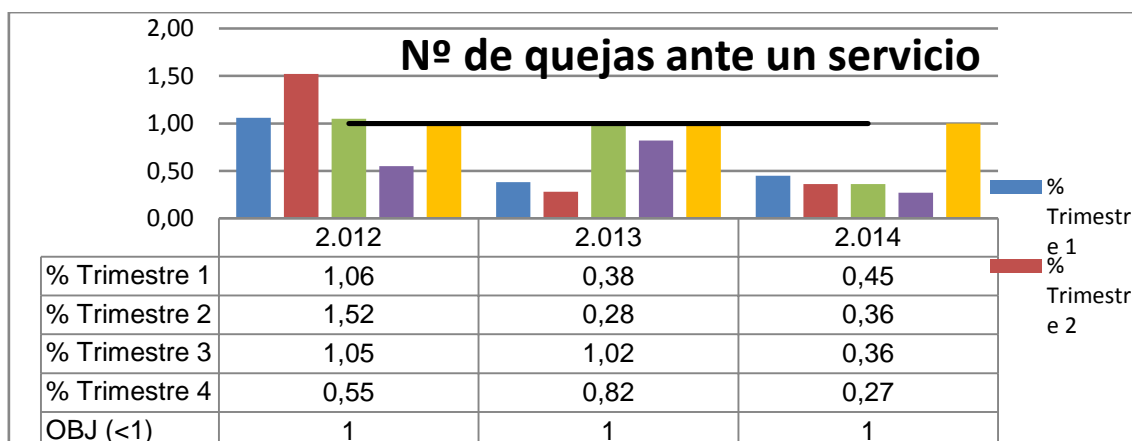
Ilustración 52 Grupos de interés identificados en IROTZ

## 11.9. Fase 9: Identificación y revisión de los indicadores

Para comprobar la evolución de la organización en distintos aspectos, hace falta buscar indicadores medibles y objetivos. Para ello se buscan aspectos que se hayan medido en un espacio de tiempo igual o superior a los 3 años, ya que se considera que a partir de este momento se pueden extraer conclusiones y tendencias. En el caso de IROTZ no hemos dispuesto de datos dentro del plazo de tres años marcados sino que solo teníamos de aproximadamente el último año y medio de gestión.

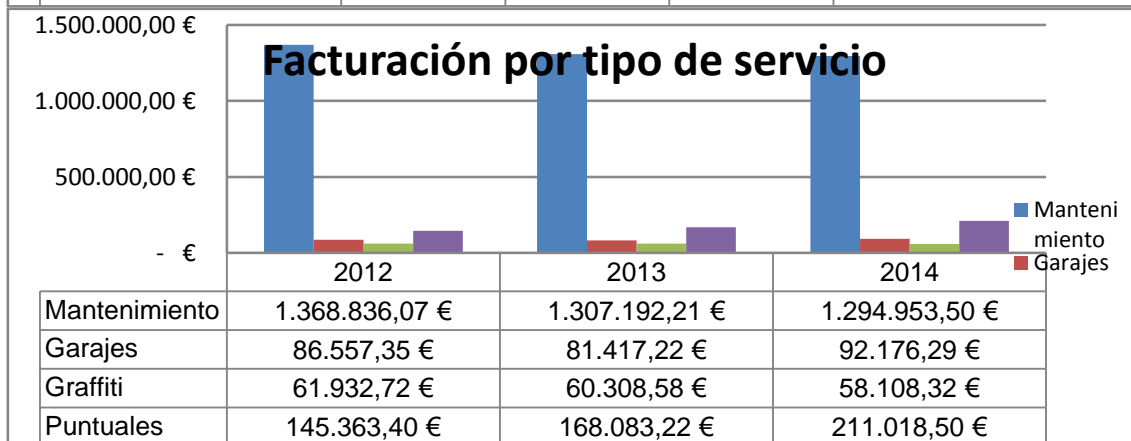
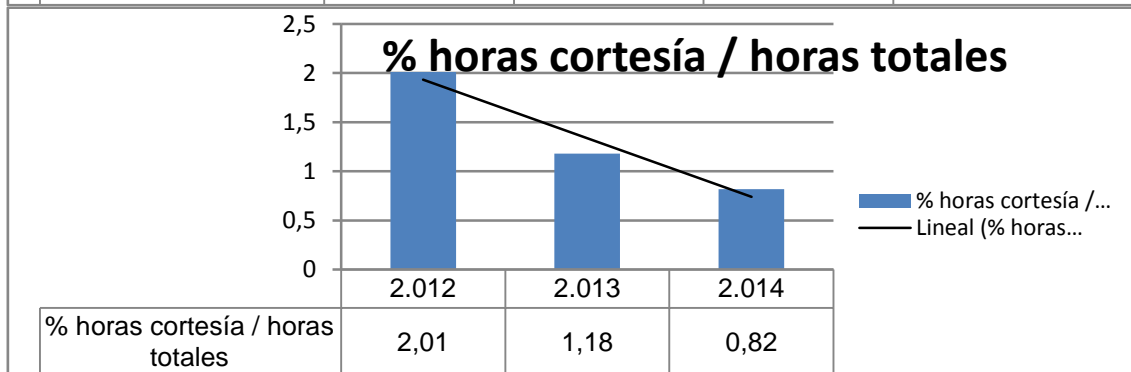
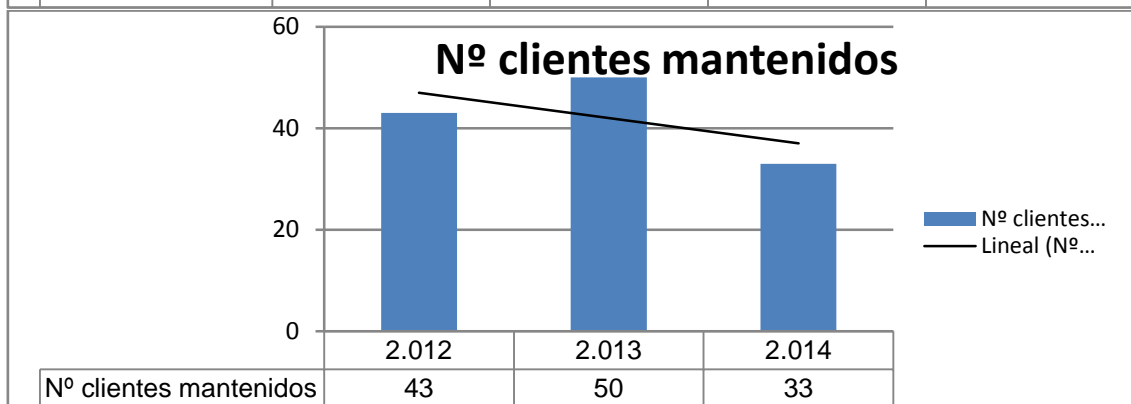
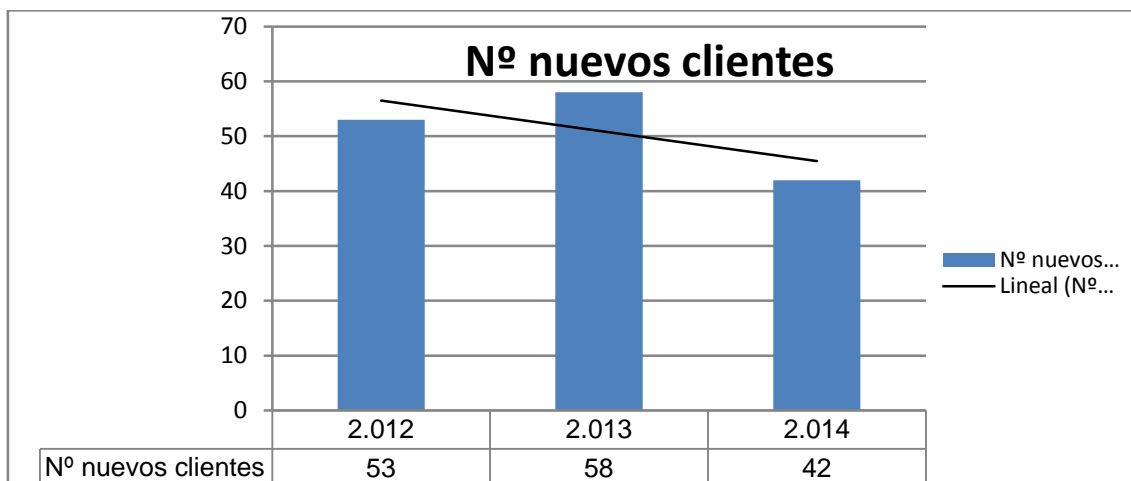
Posteriormente, se elegirán cuáles son los más importantes y por lo tanto serán incluidos en la memoria que se realizará durante este año. Sin embargo, para la continua evaluación de la empresa es necesario contemplar y analizar todos ellos. Tratando de incluir para el futuro nuevos indicadores que muestren datos que puedan resultar útiles para la gestión de la organización.

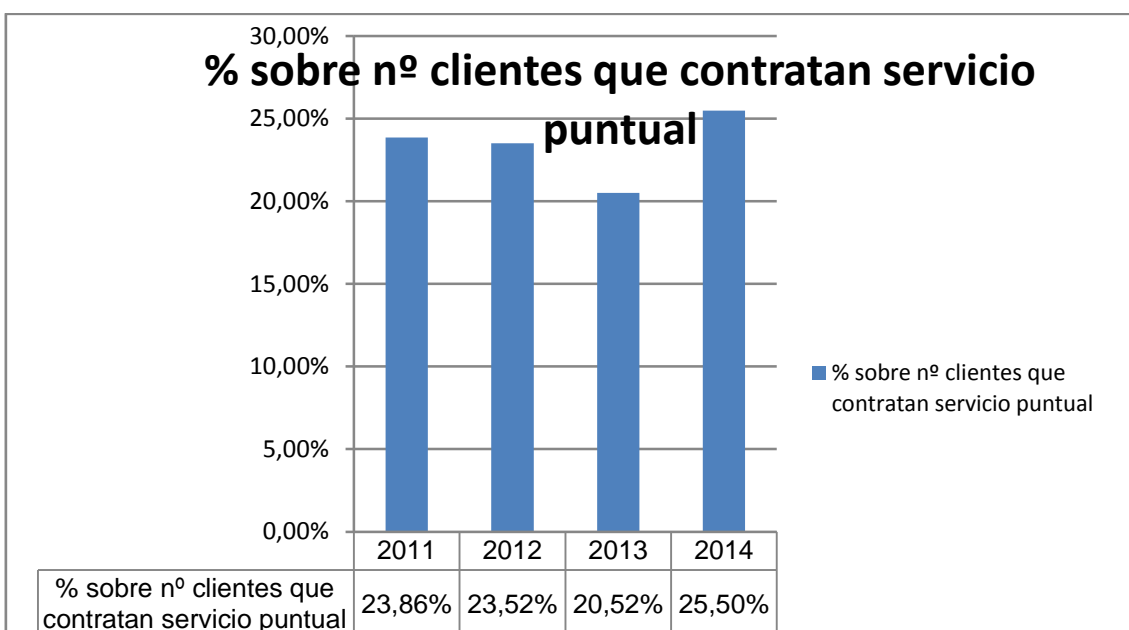
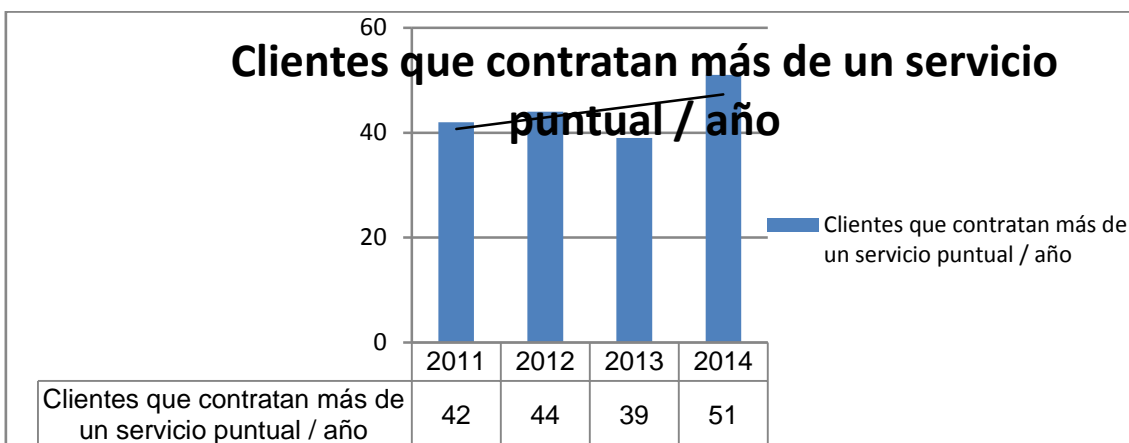
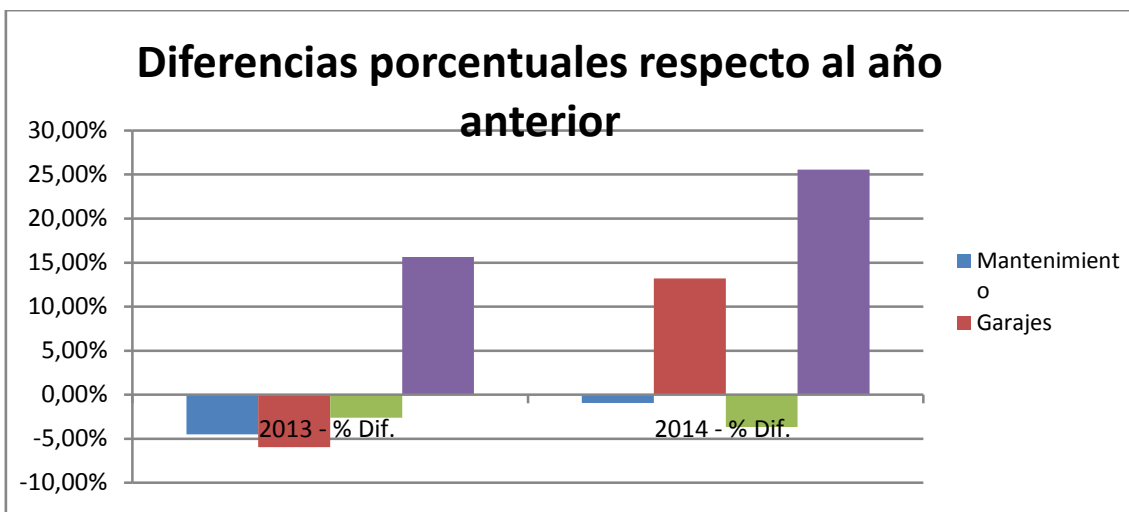
### CRITERIO 6A

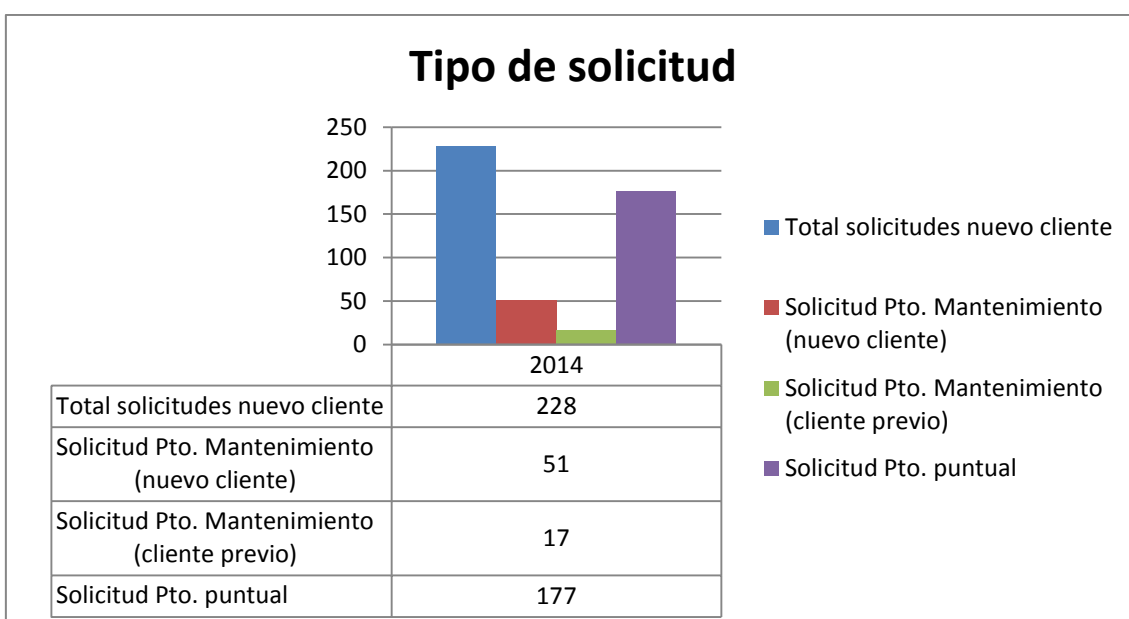
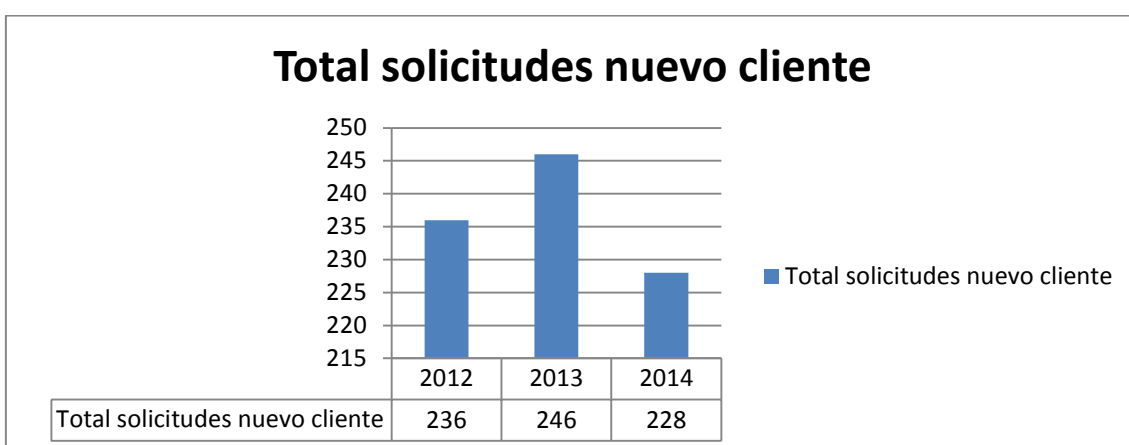
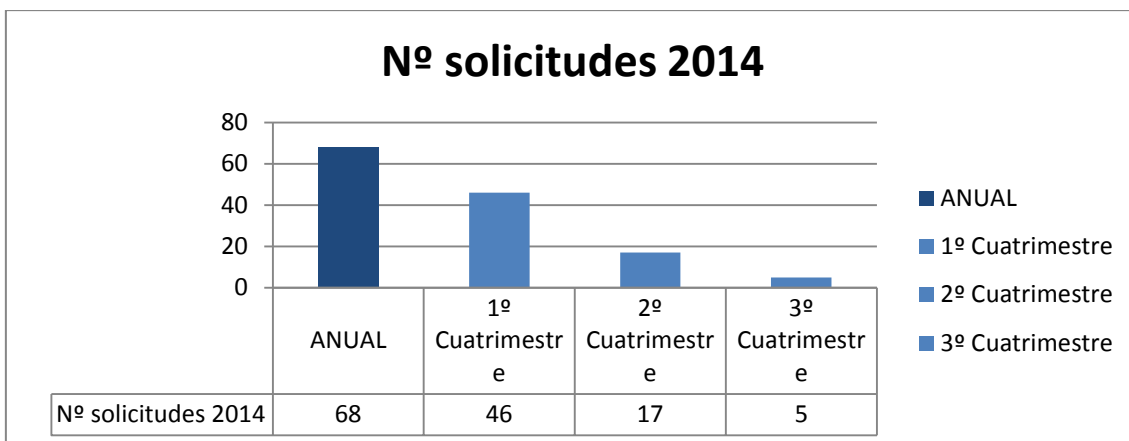




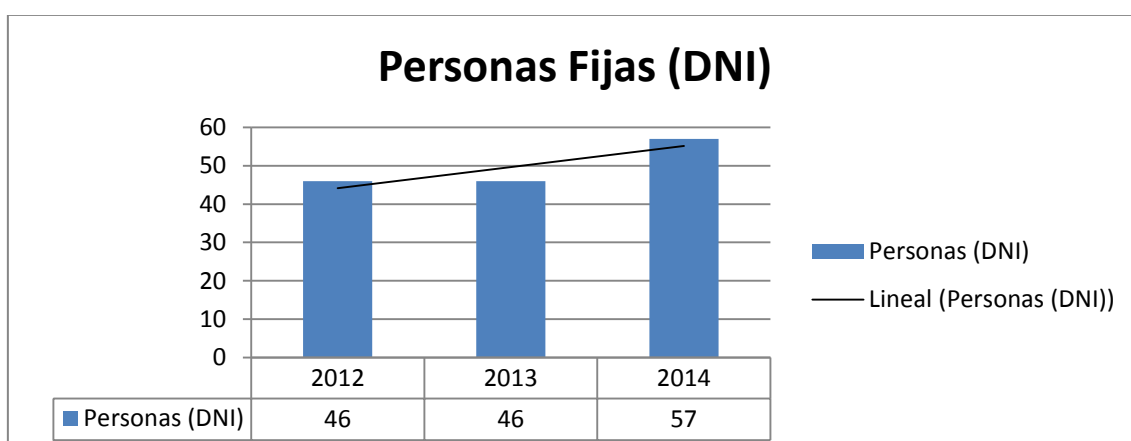
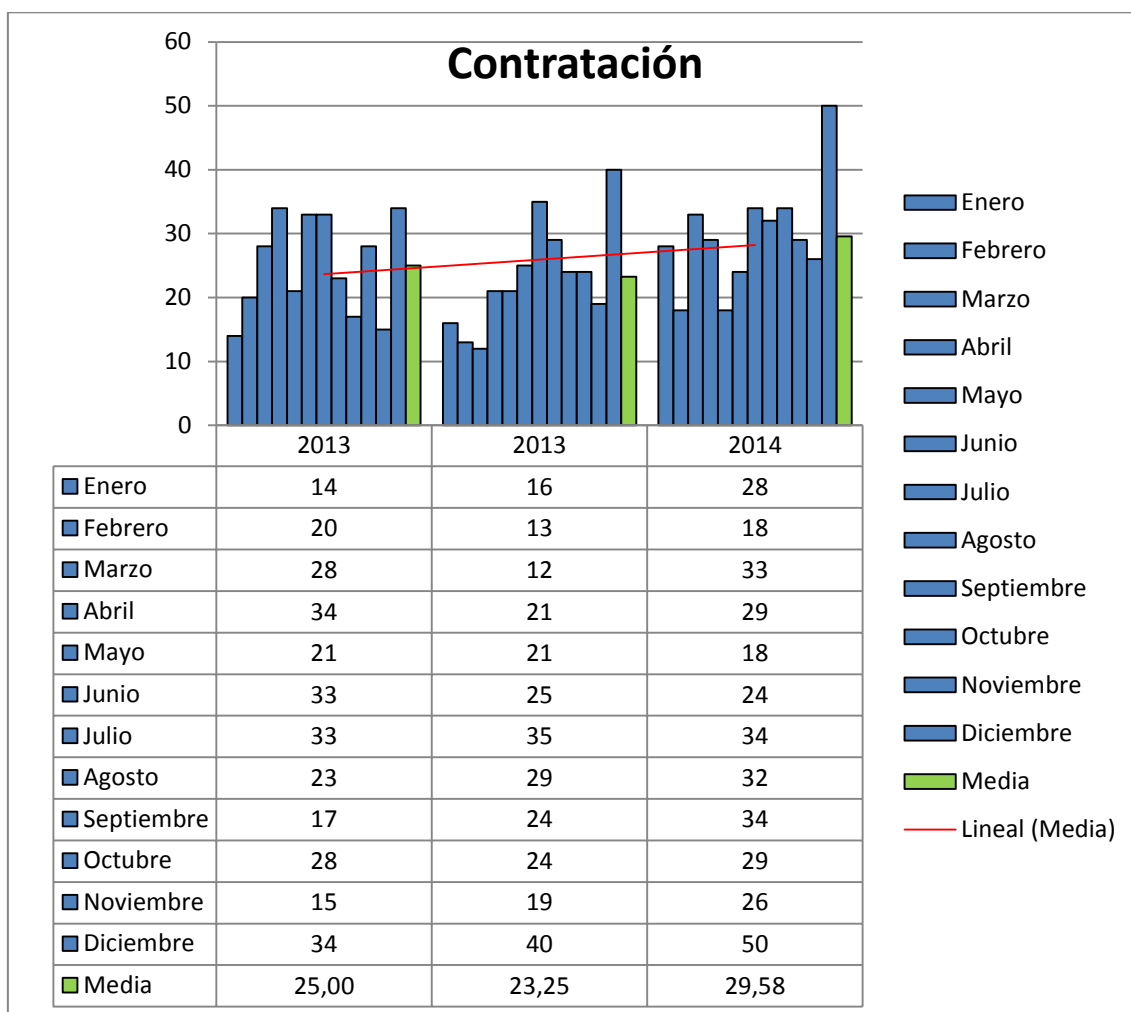
CRITERIO 6B



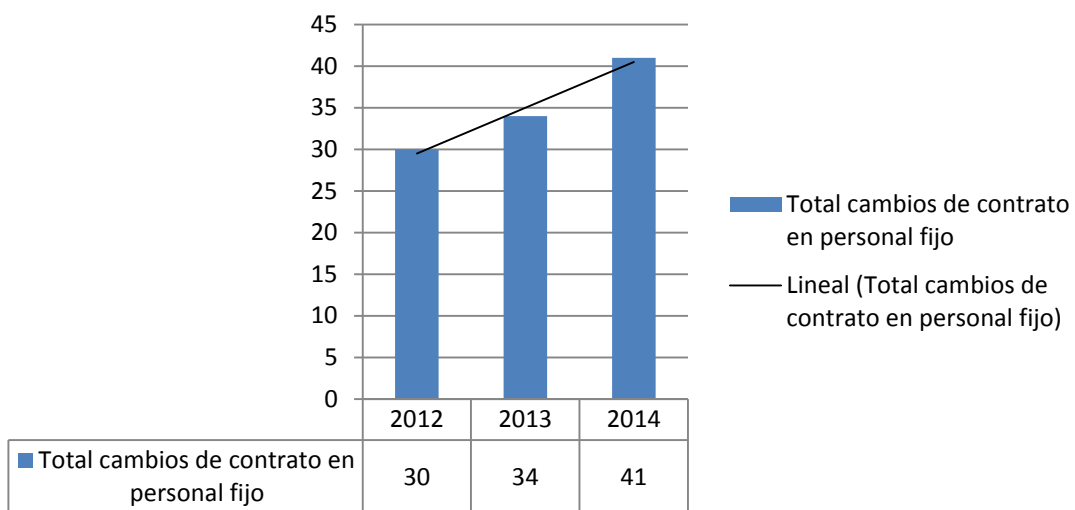




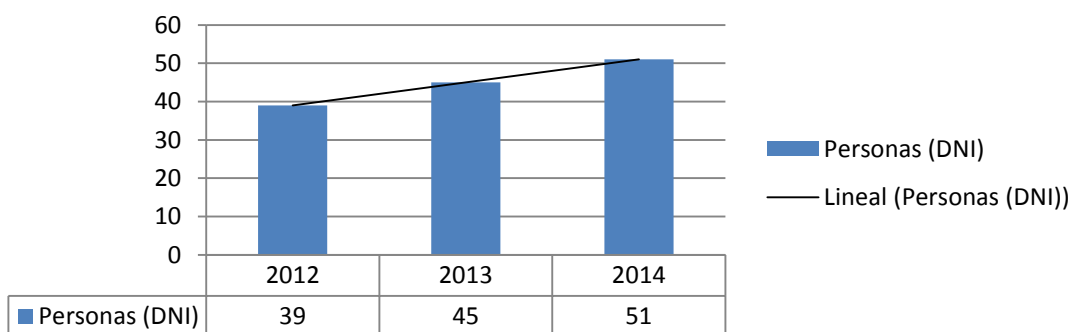
CRITERIO 7A



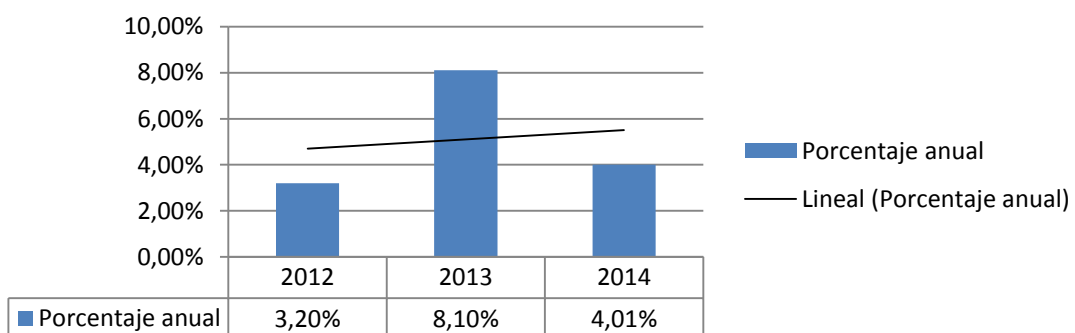
## Total cambios de contrato en personal fijo



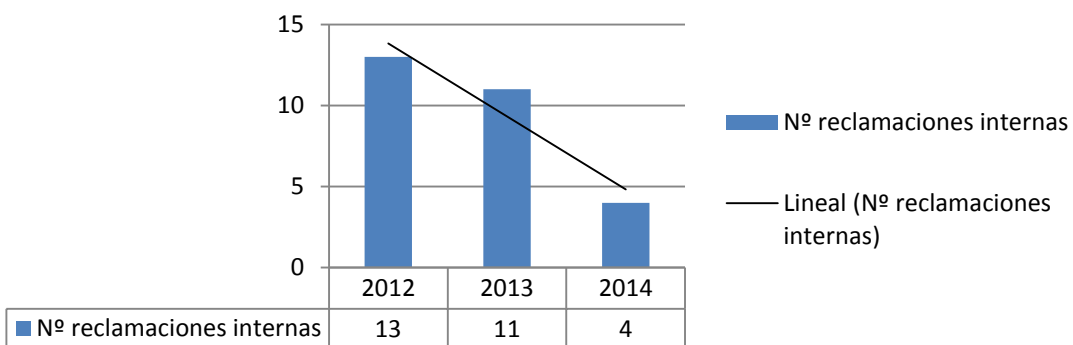
## Personas eventuales (DNI)



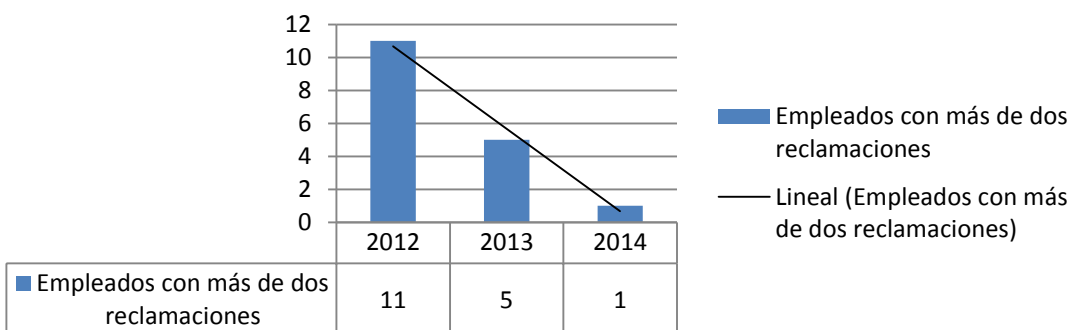
## Porcentaje anual



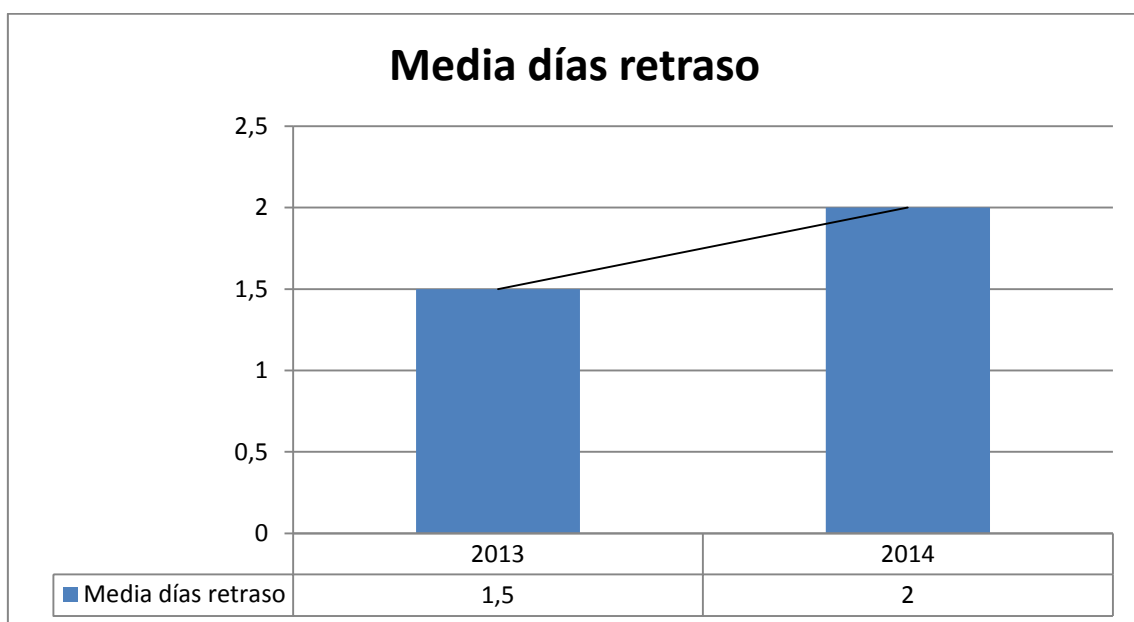
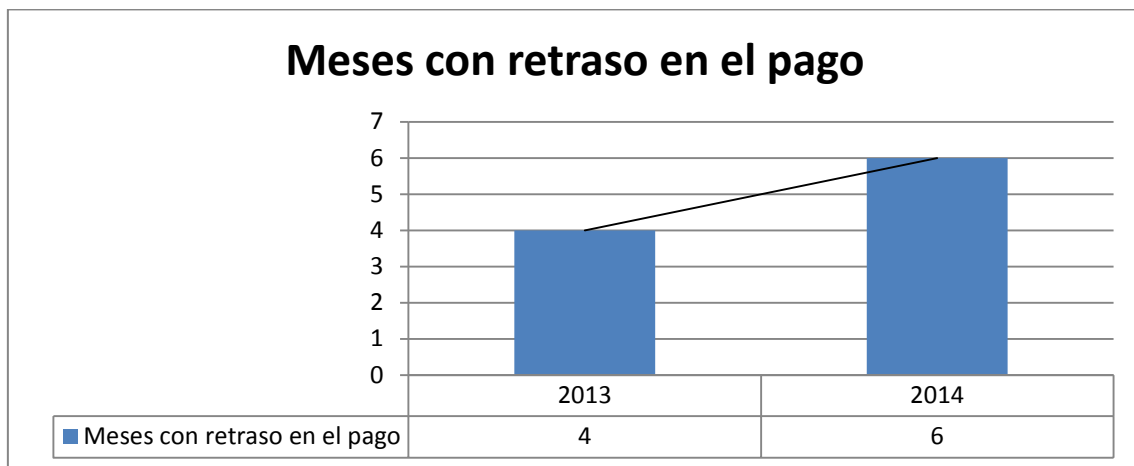
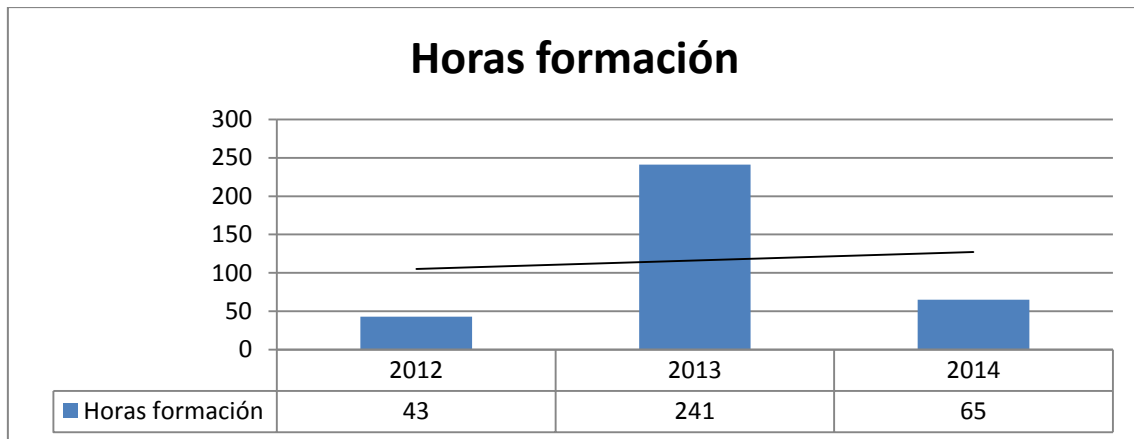
## Nº reclamaciones internas



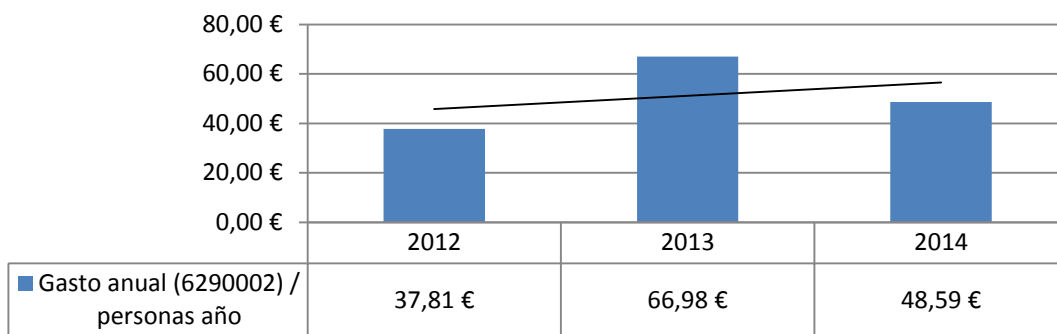
## Empleados con más de dos reclamaciones



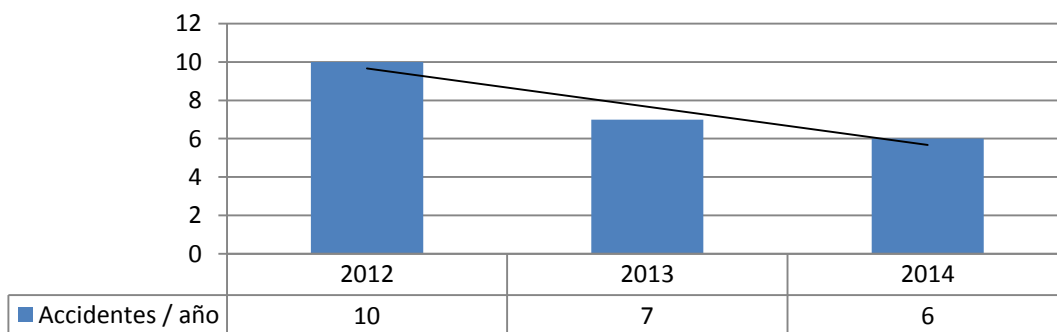
## CRITERIO 7B



### Gasto anual (6290002) / personas año



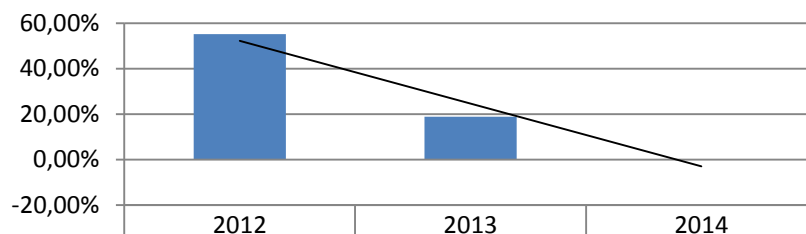
### Accidentes / año





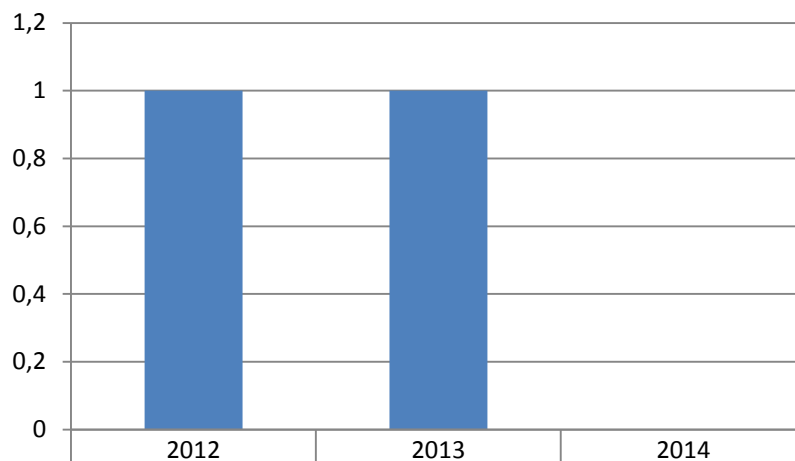
## CRITERIO 8B

### Importe destinado a patrocinio sobre beneficios



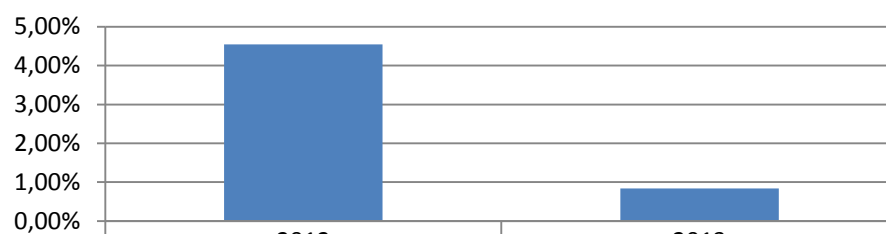
■ Importe destinado a patrocinio sobre beneficios	55,13%	18,87%	0,00%
---	--------	--------	-------

### Nº entidades patrocinadas

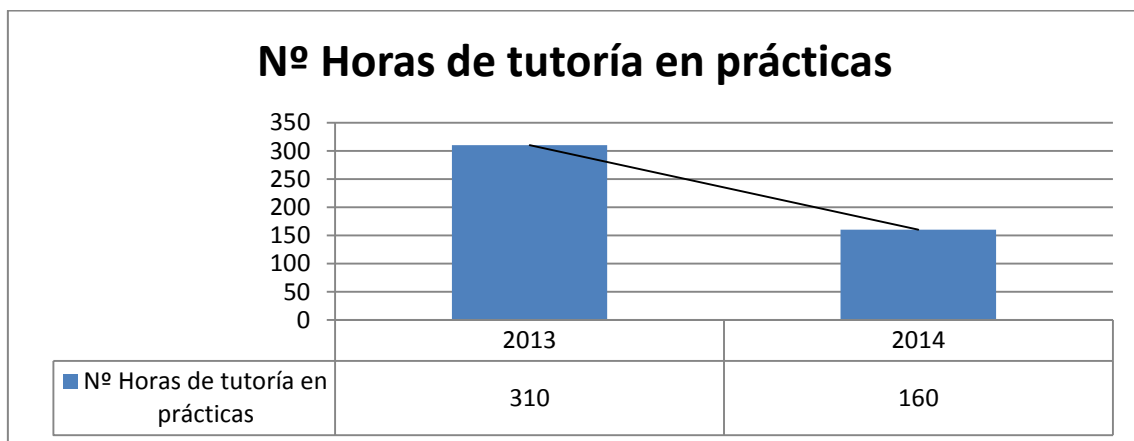
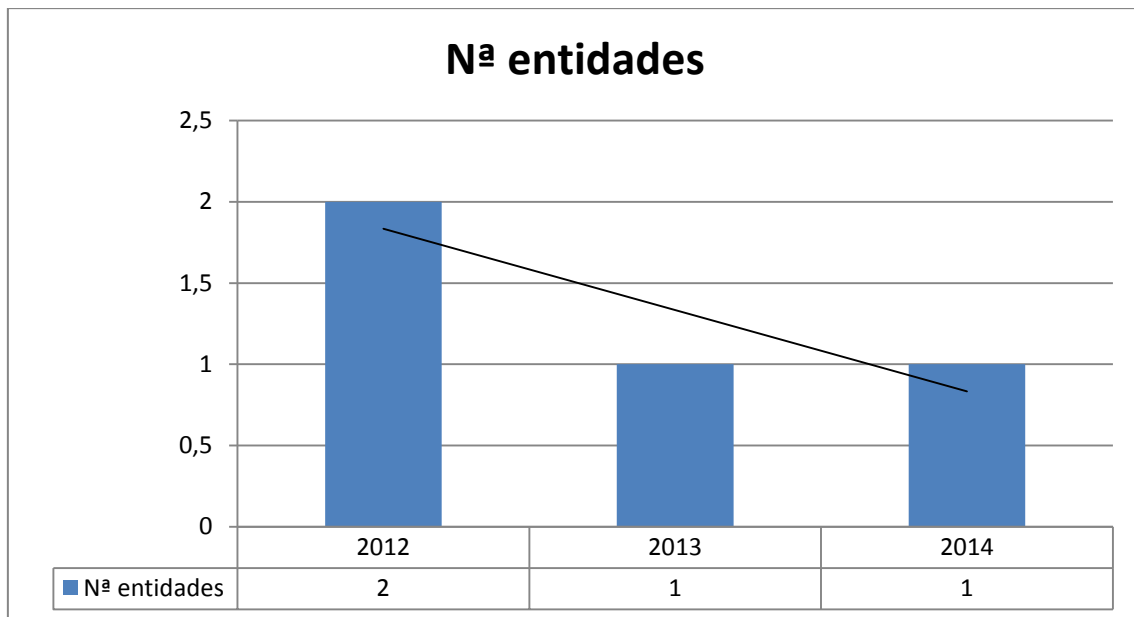


■ Nº entidades patrocinadas	1	1	0
-----------------------------	---	---	---

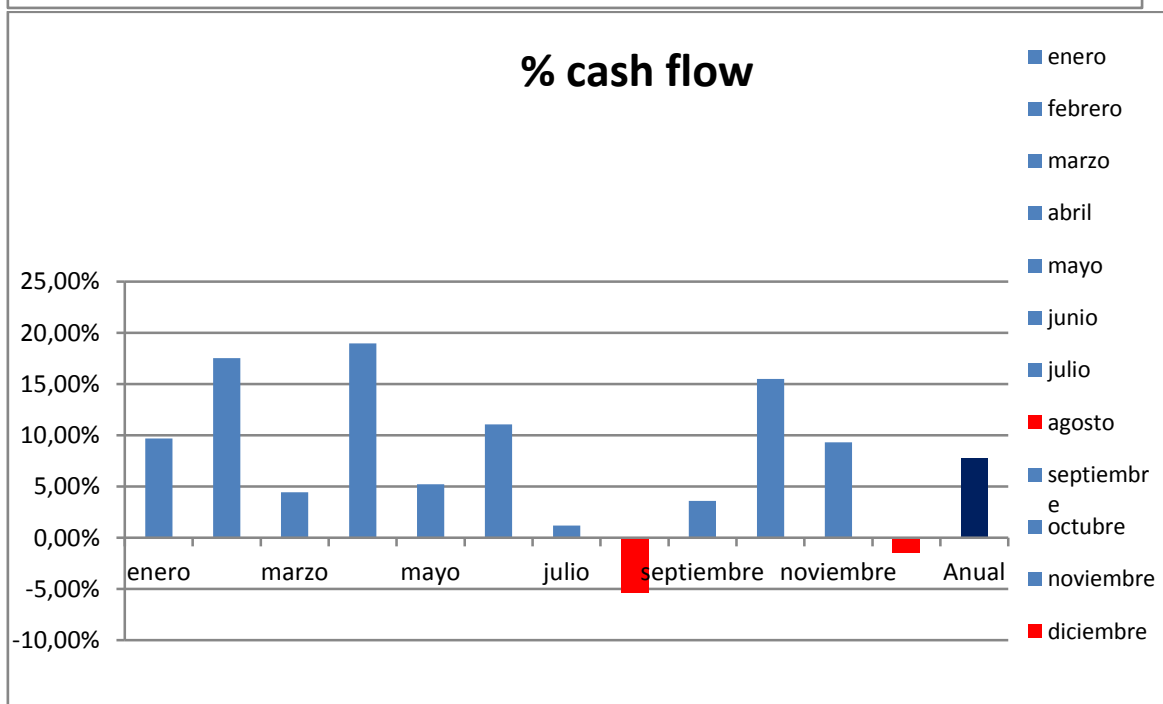
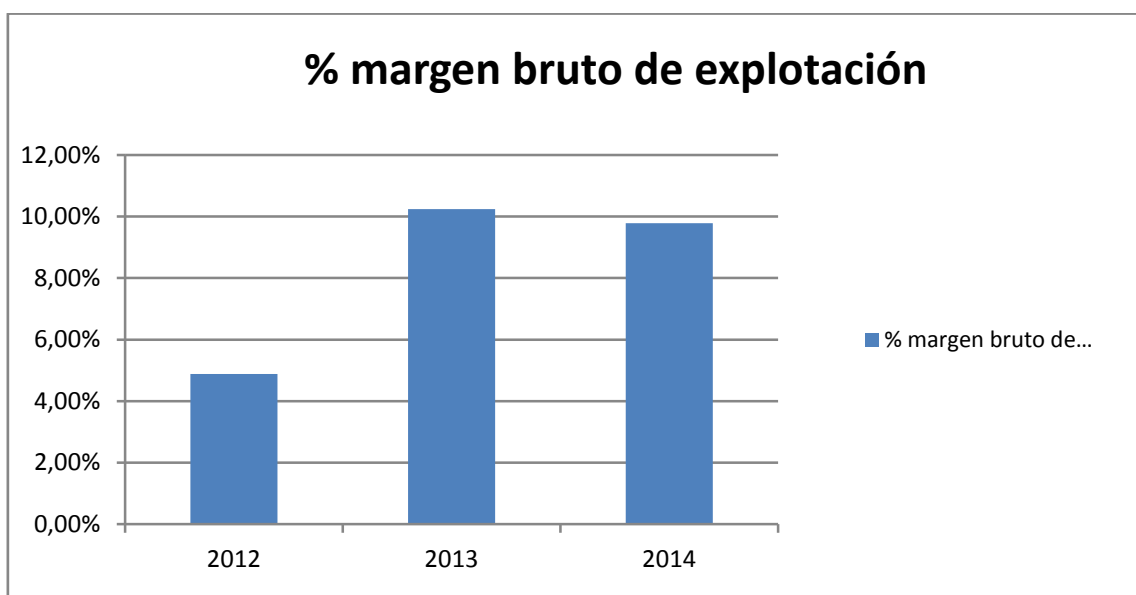
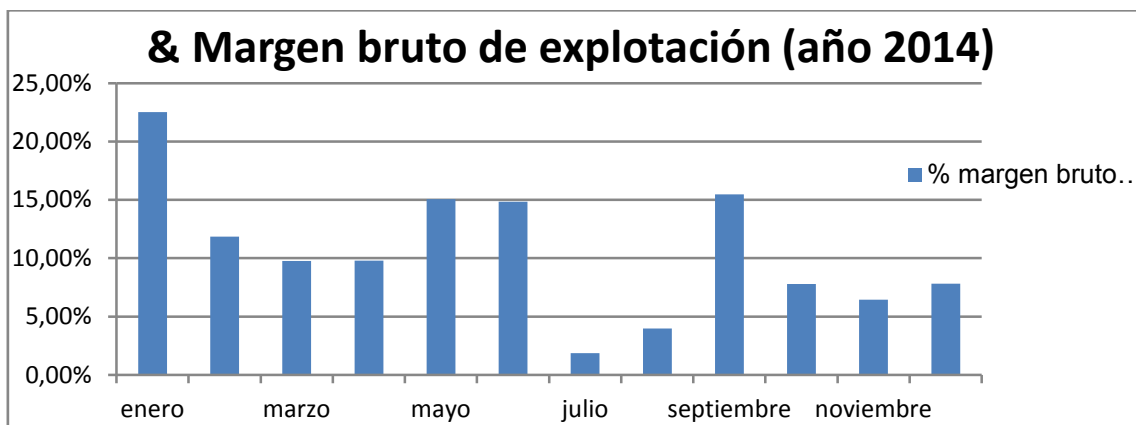
### Importe destinado a colaboraciones sobre beneficios

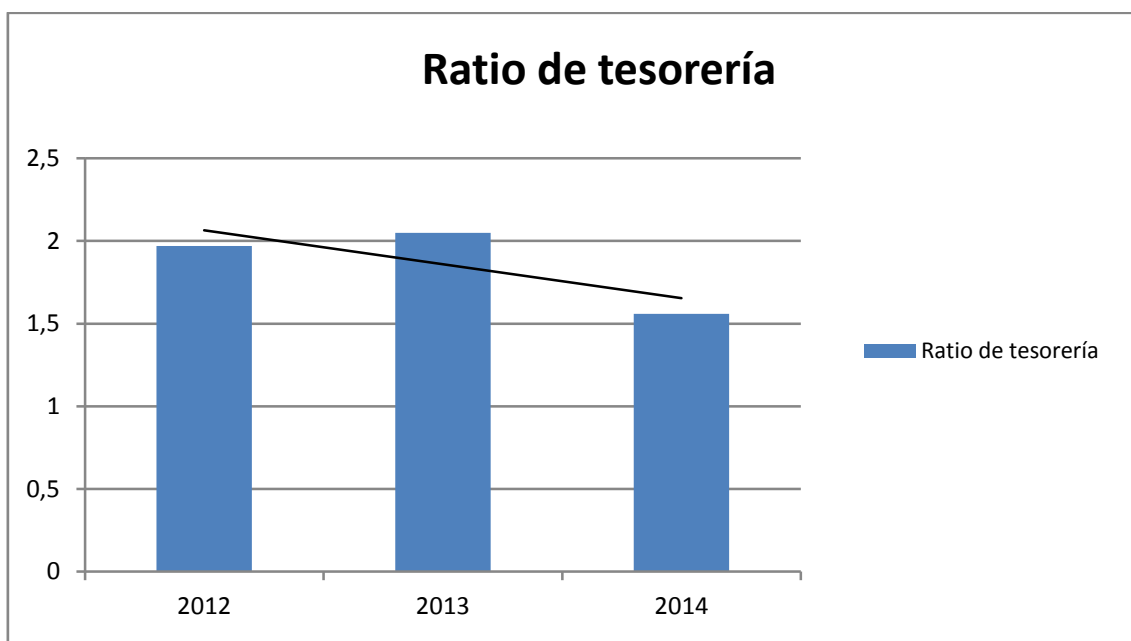
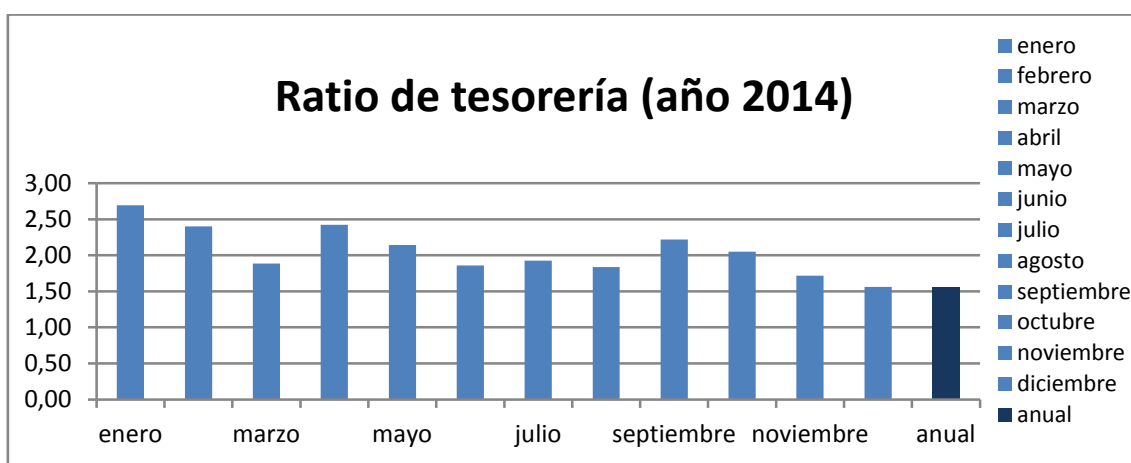
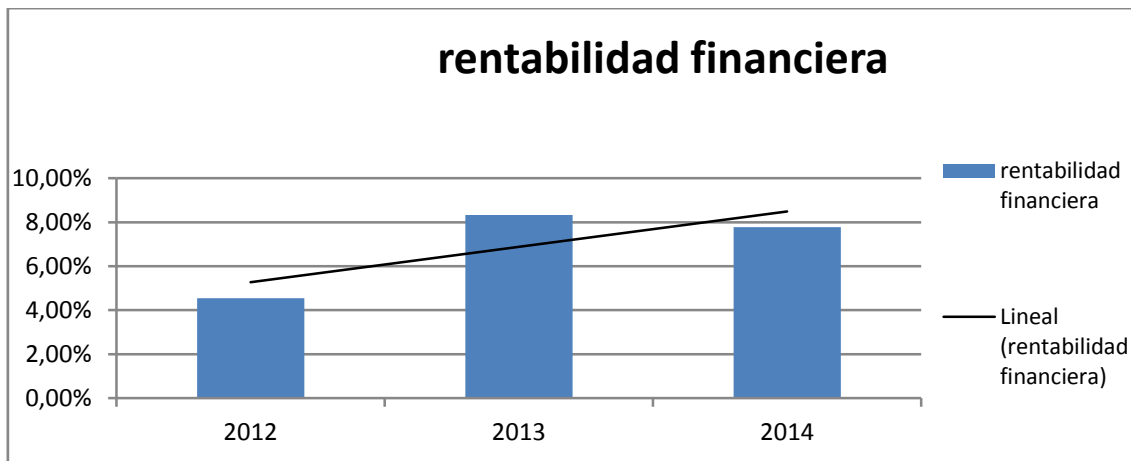


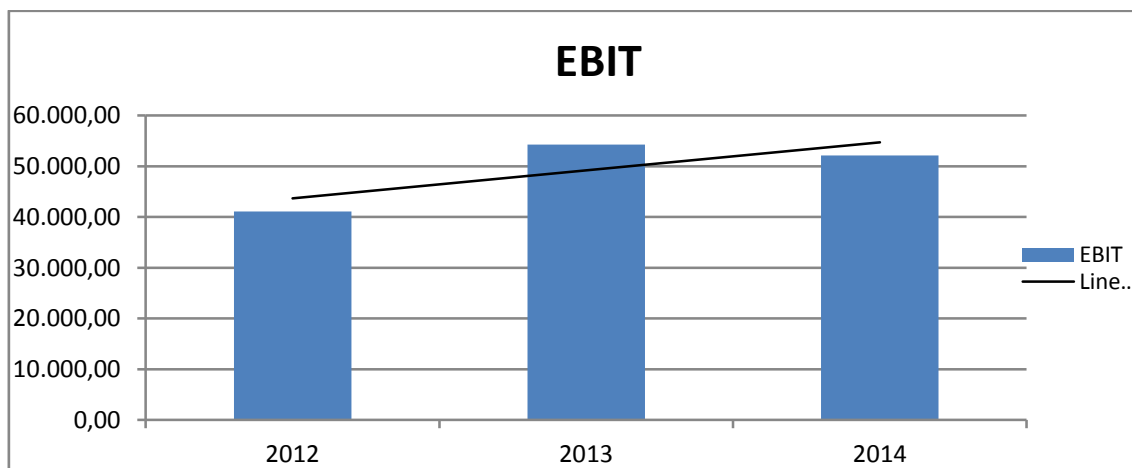
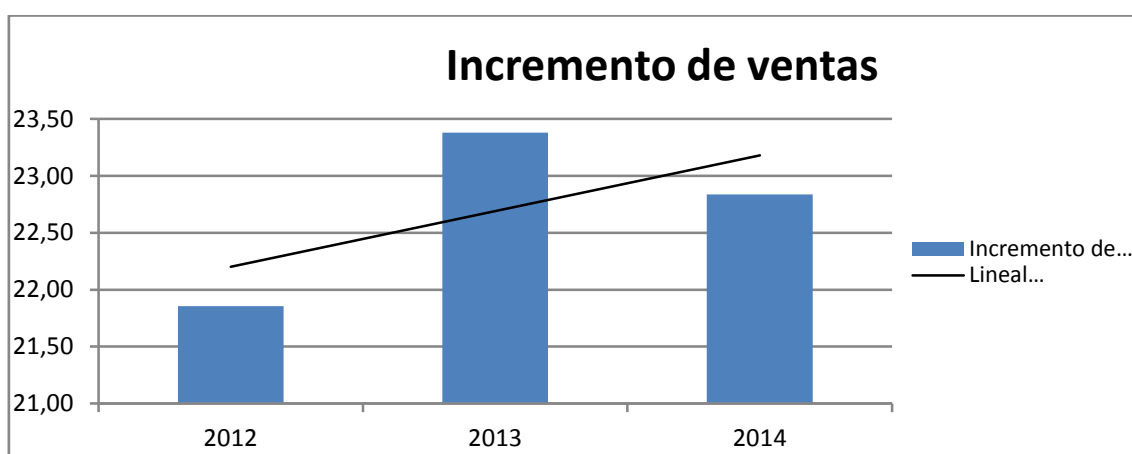
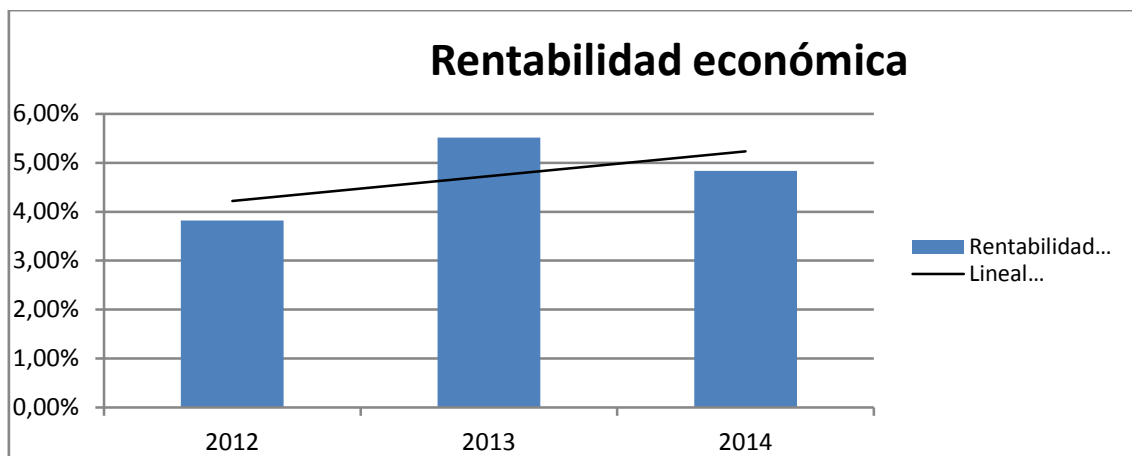
■ Importe destinado a colaboraciones sobre beneficios	4,54%	0,84%
---	-------	-------

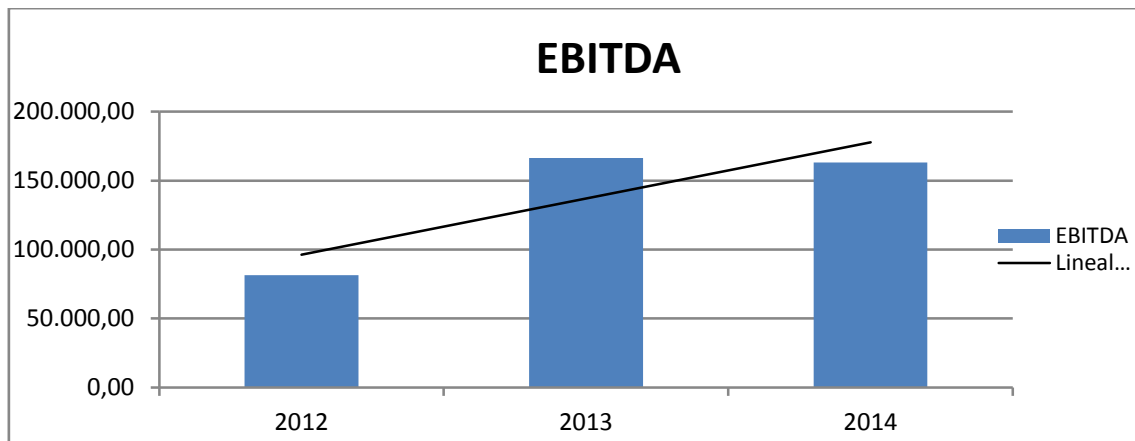


CRITERIO 9









## 12. Conclusiones

En este punto de mi proyecto, la implantación del modelo EFQM ya es toda una realidad y es momento de pararse a pensar las razones que han llevado a IROTZ a aplicar esta nueva filosofía de gestión dentro de la organización. Hay una serie de cuestiones que nos hacen reflexionar si todo este trabajo tendrá sus beneficios y preguntarnos ¿por qué buscar la excelencia?

Lo primero de todo, el primer paso en esta materia, sería una pequeña reflexión sobre en que se basa el éxito de IROTZ. No es difícil imaginar que sus pilares estarán sujetos a muchísimas causas como pueden ser: Clientes, usuarios de servicios, la reputación de la empresa, la credibilidad, la confianza, variedad de servicios, diferenciación, relación con los clientes, el personal de la organización... y así podríamos seguir formando una lista muy extensa.

Pero, ¿de qué depende todo lo anterior? Lo anterior depende de:

- Un liderazgo de la dirección con visión, que aporte confianza, inspirador...
- Unas estrategias que respondan a las prioridades dentro de un entorno competitivo
- Procesos de implantación de las estrategias, proyectos y programas.
- Mecanismos de seguimiento y decisión.

En definitiva, depende de una misión y visión claras y de una decisión de gestión del negocio clara.

En busca de llegar a la excelencia, IROTZ ha ido dando pequeños pasos durante todos estos últimos años en los que ha implantado entre otras muchas cosas la norma de calidad ISO 9001, un plan de responsabilidad social empresarial y hasta llegar a la implantación del modelo EFQM.

Una de las primeras fases de implantación ha consistido en reformular una nueva visión y una nueva misión claras para poder afrontar los cambios acontecidos en los últimos años en IROTZ. Desde su creación, esta empresa había crecido tanto en personal como en volumen de negocio por lo que la estructura con la que se empezó hace unos años ya no era la adecuada para poder competir en los mercados tan dinámicos que existen hoy en día.

Durante estos últimos meses se han llevado a cabo una serie de pasos con los que IROTZ se acerca poco a poco a sus objetivos de ser una empresa excelente. Con ellos la organización consigue:

- Análisis estratégico y posición competitiva en el mercado. Se realizó un nuevo análisis DAFO. Hasta ahora Irotz desarrollaba su estrategia basándose en análisis intuitivos. Con esto se pretende analizar las ventajas competitivas así como, sus debilidades con el fin de implantar medidas correctivas para todos ellos.
- Mejora continua de RSE en la empresa ya que la actividad principal de IROTZ está directamente relacionada con el medioambiente. Además, contribuye activa y voluntariamente en actividades de carácter sociales.
- IROTZ apuesta por la limpieza como un camino de ofrecer soluciones a las personas de vivir en un entorno limpio y así mejorar su calidad de vida. Apuestan por la calidad de los productos y servicios prestados y prueba de ello es la norma de calidad ISO 9001 expedida por Aenor.
- Apoyados en la experiencia en limpieza general, limpiezas especializadas, y mantenimiento integral, IROTZ sigue trabajando en Calidad, Eficiencia y Mejora Continua, y desde principios de 2014, buscando la Excelencia obteniendo el compromiso con la excelencia.



## 13. Anexos

# Plan de actuación de la RSE

---

## 14. Índice Ilustraciones

- Ilustración 53 Objetivos principales del modelo EFQM pag 11
- Ilustración 54 Volumen de ventas de las empresas más importantes en España.(en M€) pag 14
- Ilustración 55 Financiación de las empresas del sector de la limpieza. Pag 15
- Ilustración 4 Efectos productos de limpieza pag 18
- Ilustración 5 Productos cancerígenos pag 19
- Ilustración 6 Productos de limpieza peligrosos pag 19
- Ilustración 7 Aguas contaminadas pag 20
- Ilustración 8 Contaminación atmosférica en una ciudad pag 21
- Ilustración 9 Logo del ecodiseño AENOR pag 22
- Ilustración 10 Zona de influencia de Irotz pag 23
- Ilustración 11 Logo de Irotz. (El puente del mismo pueblo de Irotz) pag 24
- Ilustración 12 Organigrama de la organización pag 25
- Ilustración 13 Esquema RSE pag 32
- Ilustración 14 Esquema RSE2 pag 35
- Ilustración 15 Misión recogida en el diagnóstico RSE pag 43
- Ilustración 16 Buenas prácticas detectadas pag 44
- Ilustración 17 Visión recogida en el diagnóstico pag 44
- Ilustración 18 Áreas de mejora recogidas en la visión pag 45
- Ilustración 19 Grupos de interés en Irotz pag 46
- Ilustración 20 Influencia y afección de los Gis pag 47
- Ilustración 21 Los 3 Gis más importantes pag 47
- Ilustración 22 Áreas de mejora en la dimensión económica pag 48
- Ilustración 23 Áreas de mejora en la dimensión ambiental pag 48
- Ilustración 24 Áreas de mejora en la dimensión social pag 49
- Ilustración 25 Áreas de mejora más importantes en dimensión económica pag 50
- Ilustración 26 Áreas de mejora más importantes en dimensión ambiental pag 50
- Ilustración 27 Áreas de mejora más importantes en dimensión social pag 50
- Ilustración 28 Ideas clave de comunicación en IROTZ pag 63
- Ilustración 29 Relación ideas clave con los grupos de interés pag 63
- Ilustración 30 Evolución calidad pag 65
- Ilustración 31 Distintas etapas del concepto de calidad pag 68
- Ilustración 32 Esquema ciclo PDCA pag 69
- Ilustración 33 Fábrica de Toyota en Japón pag 70
- Ilustración 34 Evolución calidad pag 73
- Ilustración 35 Ciclo de mejora continua en el tiempo pag 80
- Ilustración 36 Ciclo mejora continua pag 85
- Ilustración 37 Modelo de la excelencia Deming pag 89
- Ilustración 38 Modelo Malcolm Baldrige pag 91
- Ilustración 39 Esquema modelo Iberoamericano pag 95
- Ilustración 40 Esquema simplificado EFQM pag 97
- Ilustración 41 Esquema modelo EFQM pag 99

- Ilustración 42 Conceptos fundamentales de la excelencia pag 101
- Ilustración 43 Esquema modelo pag 106
- Ilustración 44 Esquema gráfico REDER pag 131
- Ilustración 45 Ciclo PDCA pag 134
- Ilustración 46 Esquema lógico de REDER pag 136
- Ilustración 47 Tabla de puntos fuertes pag 143
- Ilustración 48 Tablas áreas de mejora pag 144
- Ilustración 49 Tabla plan acción pag 145
- Ilustración 50 Misión recogida en IROTZ en el año 2010 pag 156
- Ilustración 51 Mapa de procesos en IROTZ pag 161
- Ilustración 52 Grupos de interés identificados en IROTZ pag 182

## 15. Bibliografía

- Villanueva Roldan, P. *Calidad: Evolución, conceptos y mecanismos de control*.
- Galgano A. *Calidad total*.
- Galgano A. *Los siete instrumentos de la calidad*.
- Página web de Irotz Limpiezas Técnicas [www.irotz.com](http://www.irotz.com)
- Documentación interna de Irotz
- Dossier de la empresa Irotz
- Modelo EFQM 2013
- [www.juse.or.jp](http://www.juse.or.jp)
- [www.baldrige.com](http://www.baldrige.com)
- [www.efqm.org](http://www.efqm.org)
- [www.efqm.es](http://www.efqm.es)
- [www.fundibeq.org](http://www.fundibeq.org)
- Memoria Diagnóstico RSE Irotz Limpiezas técnicas.
- [www.qmpintegral.coop/pdfs/EFQM\\_cas.pdf](http://www.qmpintegral.coop/pdfs/EFQM_cas.pdf)
- Modelo EFQM según AENOR ([www.aenor.es](http://www.aenor.es))
- Modelos de gestión de calidad total ([www.euskalit.net](http://www.euskalit.net))
- Calidad total: Principios y modelos de gestión ([ope2011.osakidetza.net](http://ope2011.osakidetza.net))
- Modelos de gestión de la calidad ([www.jesuitasleon.es/calidad/modelos](http://www.jesuitasleon.es/calidad/modelos))
- [www.tgm.es](http://www.tgm.es)
- Beneficios del modelo EFQM 2013 ([es.slideshare.es](http://es.slideshare.es))
- Guía de aplicación para el modelo EFQM ([www.gencat.cat](http://www.gencat.cat))
- Fundación Navarra para la excelencia. *Curso evaluador del modelo EFQM*

**INFORME**

**NAVARRA**  
**INNOVARSE**  
**PLAN DE ACTUACIÓN 2014**



**Gobierno  
de Navarra**

**Empresa: IROTZ LIMPIEZAS TÉCNICAS S.L.**

**Consultor: FERNANDO HERNÁNDEZ LÓPEZ**

**Entidad consultora: NYARA CONSULTORES S.L.P.**

**Fecha: 06/10/2014**

---

# Índice

<b>Presentación de la empresa .....</b>	<b>3</b>
<b>Objeto .....</b>	<b>4</b>
<b>Pasos previos .....</b>	<b>5</b>
Equipo de trabajo .....	5
Compromiso de la Dirección para la implantación del Plan de Actuación .....	5
Formación .....	6
<b>PLAN DE ACTUACIÓN DE RSE.....</b>	<b>7</b>
1_Misión y visión.....	7
2_Grupos de Interés.....	11
3_Áreas de Mejora .....	13
4_Cuadro de Actuación, Seguimiento y Control .....	17
5_Declaración de intenciones .....	28
6_Comunicación.....	30
7_ Implantación .....	32
<b>Revisión.....</b>	<b>33</b>

## Presentación de la empresa

<b>Empresa</b>	Irotz, Limpiezas técnicas		<b>Personalidad jurídica (SA, SL,...)</b>	SL						
<b>Domicilio</b>	Avda. Roncesvalles 20									
<b>CP y Localidad</b>	31620 Huarte									
<b>Teléfono</b>	948 132 300									
<b>Gerente</b>	Fernando Sanz Martiarena		<b>Correo-e</b>	fernando@irotz.com						
<b>Persona de contacto</b>	Sara Sanz Martiarena		<b>Correo-e</b>	irotz@irotz.com						
<b>Actividad de la Empresa</b>	Limpiezas de edificios y locales e industriales									
<b>Sector empresarial</b>	Servicios									
<b>C.N.A.E. (2009)</b>	812									
<b>CIF</b>	B31682933									
<b>Nº total de trabajadores</b>	63	<b>Hombres</b>	<b>Nº</b>	8	<b>Mujeres</b>	<b>Nº</b>	55	<b>Personas con discapacidad</b>	<b>Nº</b>	0
			<b>%</b>			<b>%</b>			<b>%</b>	
<b>Han participado en la definición del Plan de Actuación de RSE:</b>										
<b>Nombre</b>					<b>Departamento</b>					
Sara Sanz Martiarena					Administración y Calidad					
Fernando Sanz Martiarena					Gerencia					

---

## Objeto

Este documento se ha elaborado dentro de la Convocatoria de Ayudas de 2014 para el Fomento de la Responsabilidad Social Empresarial a través de la Dirección General de Trabajo y Prevención de Riesgos del Departamento de Economía, Hacienda, Industria y Empleo del Gobierno de Navarra. Estas ayudas son una de las acciones del Programa General de Incentivación, Promoción e Impulso de la Responsabilidad Social Corporativa en Navarra que se lleva desarrollando desde el año 2008.

El objeto del presente informe consiste en plantear un Plan de Actuación en Responsabilidad Social de la Empresa en cada una de las áreas de interés de IROTZ LIMPIEZAS TÉCNICAS SL, en adelante IROTZ, así como definir el seguimiento y control del mismo para garantizar la mejora continua de la gestión de la RSE en la empresa.

Este informe pretende, por tanto, dar continuidad al trabajo iniciado con el Diagnóstico de RSE, dando un paso más allá en el camino hacia la implantación de la responsabilidad social en la empresa. Así, una vez analizados los resultados del diagnóstico, se ha desarrollado este Plan de Actuación, de forma que la RSE se vaya integrando progresivamente tanto en la estrategia empresarial como en su posicionamiento frente a los grupos de interés.

El trabajo se ha desarrollado durante los meses de julio a septiembre, por lo que las tablas y los comentarios están referidos a la situación de la empresa en ese periodo.

En este informe se recogen la definición del Plan de Actuación de RSE, con actuaciones concretas encaminadas a conseguir una implantación progresiva de la RSE en la planificación y gestión de la empresa.



## Pasos previos

### Equipo de trabajo

Para poder realizar la definición del Plan de Actuación en RSE en IROTZ, ha sido necesario definir un equipo de trabajo interno. Este equipo ha estado compuesto por:

Sara Sanz Martiarena	Directora Administración
Fernando Sanz Martiarena	Gerente

Las funciones de este equipo de trabajo han sido:

- Sara Sanz – Líder del Proyecto. Recopilación de Información
- Fernando Sanz - Apoyo en la toma de decisiones respecto a actuaciones a cometer y objetivos.

Además de éstas, este equipo de trabajo será el responsable de dar continuidad al Plan de Actuación de RSE planteado.

El Plan de Actuación aquí presentado ha sido desarrollado por **Fernando Hernández**, con el apoyo del equipo de trabajo.

### Compromiso de la Dirección para la implantación del Plan de Actuación

La elaboración de este Plan de Actuación ha contado desde el primer momento con el compromiso del equipo directivo de IROTZ, formulado a través del documento Compromiso de la Dirección, el cual se ha difundido a toda la empresa a través de los siguientes medios: **Tablón de anuncios de la empresa. Reuniones periódicas con la plantilla (por grupos)**

## Formación

Para la realización de este Plan de Actuación en RSE, IROTZ ha contado con una sesión formativa dirigida a las personas que han participado, en la cual se ha informado sobre cuáles eran los pasos a seguir para la definición del Plan. Esta sesión formativa tuvo una duración de 2 horas y asistieron las siguientes personas de IROTZ:

Sara Sanz Martiarena	Directora Administración
Fernando Sanz Martiarena	Gerente

---

# PLAN DE ACTUACIÓN DE RSE

## 1\_Misión y visión

En la elaboración del Plan de Actuación se ha realizado una revisión de la misión y la visión de la empresa.

### MISIÓN

---

Para revisar la misión se ha tenido en cuenta la correlación existente entre la misión inicialmente definida por la empresa y las buenas prácticas detectadas en el Diagnóstico de RSE:

#### La misión de la empresa (tal y como fue recogida en el informe de diagnóstico):

Limpiezas Irotz tiene como motivo de ser la empresa, entendiendo como tal una entidad formada por un gran capital humano cuyos valores son la eficiencia, mejora técnica y profesional, la calidad, seriedad y buen trato.

Irotz se dedica a la limpieza de manera profesional, con alta tecnología, visionando el futuro y abriendo la mente para solucionar cualquier problema o impedimento. Líder a nivel nacional de limpieza de grafiti, y líder en su sector en la comarca de Pamplona.

		Ideas clave recogidas en la misión de la empresa			
		Eficiencia	Mejora Técnica y Profesional	Calidad, seriedad y dedicación al cliente	Liderazgo en tecnología y en la zona de actuación
Buenas prácticas detectadas	Facilidad de pago a los proveedores		Apoyo de proveedores		Colaboración de Proveedores
	Buenas prácticas de gobierno	Gestión eficaz y eficiente		Atención al cliente	Apoyo financiero
	Utilización de productos no nocivos para el medioambiente. Investigación	Mejores resultados	Uso de productos vanguardistas	Apreciado por los clientes	Continua búsqueda
	Buen sistema de prevención de riesgos	Mejora clima laboral	Metodologías adecuadas		
	Buenas prácticas de conciliación	Mejora clima laboral		Mantenimiento buen servicio	

**Reflexiones clave que surgen a partir de la matriz**

En general, las ideas principales que se quieren transmitir en la misión de IROTZ están reflejadas en las buenas prácticas. Se observa una coherencia con las buenas prácticas, es decir, todas las buenas prácticas definidas tienen frases o ideas en las que encajan.

No existe ninguna idea principal que no tenga su reflejo en buenas prácticas, ni buenas prácticas que encajen en las ideas de la Misión. Sin embargo, se considera conveniente explicitar la preocupación activa por el respeto y mejora del Medio Ambiente y su sostenibilidad.

Gracias a este análisis se ha reformulado la misión de **IROTZ**, con el fin de que ésta se ajuste mejor a la realidad de la entidad y a su posicionamiento en el momento actual. Y, sobre todo, se ha llegado a una reformulación que permite evidenciar y explicitar los puntos fuertes de **IROTZ** en materia de responsabilidad social.

Así, la nueva misión de **IROTZ** es la siguiente:

<b>Misión</b>
<p>Ser una empresa de referencia que garantiza que los espacios donde se desarrolla la sociedad sean limpiados de manera sostenible, con eficiencia, mejora técnica y profesional, calidad, seriedad y buen trato.</p> <p>Irotz se dedica a la limpieza de manera profesional, con alta tecnología, visionando el futuro y abriendo la mente para solucionar cualquier problema o impedimento. Líder a nivel nacional de limpieza de grafiti, y líder en su sector en la comarca de Pamplona.</p>

### **VISIÓN**

Para revisar la visión se han tenido en cuenta las áreas de mejora detectadas en el Diagnóstico y la visión inicial plasmada en el mismo.

<b>La visión de la empresa</b> (tal y como fue recogida en el informe de diagnóstico):
<p>La visión de Limpiezas Irotz, es seguir siendo líderes a nivel nacional en limpieza de grafiti, ampliar su liderazgo en limpieza de fachadas, comunidades, pisos de obra, empresa, fábricas y entidades públicas a nivel de la Comunidad Foral de Navarra.</p> <p>Su meta es en un plazo de dos años tener la nave nueva preparada con alta tecnología y ser punteros en Navarra, aumentar la plantilla en un 10%. Y aumentar la facturación en un 15%.</p>

		Ideas clave recogidas en la visión de la empresa			
		Mantener/ ampliar liderazgo	Nuevas instalaciones	Aumento de plantilla	Aumento de facturación
Áreas de mejora detectadas	Realización de un plan estratégico, incorporando las 3 dimensiones	Apoyo en la Estrategia	Planificación Recursos materiales	Planificación Recursos Humanos	Líneas Estratégicas
	Manual del código del buen gobierno	Apoyo en buen gobierno			
	Información acerca de los cambios en la legislación ambiental				Competitividad
	Promover la participación del equipo en la mejora	Mejora a través de las personas		Integración	
	Código de igualdad de género			Necesario	

Reflexiones clave que surgen a partir de la matriz
La visión no reflejaba adecuadamente el compromiso social real de la empresa, ni su vocación de mejora en todas las dimensiones

Una vez realizado este análisis, se ha reformulado la visión de **IROTZ**, con el fin de que ésta se ajuste mejor a la realidad de la entidad y a su posicionamiento en el momento actual. Así, la reformulación de la visión permite incluir algunas de las áreas de mejora en las que la empresa va a procurar hacer un esfuerzo mayor en el futuro.

La nueva visión de **IROTZ** es la siguiente:

Visión
Ser parte de la mejora de la calidad de vida de las personas con trabajos eficaces, innovadores y de calidad generando entornos limpios y agradables en los que vivir.
Capaces de actuar con principios de calidad, rapidez, agilidad, resolución, claridad, honestidad, firmeza y el continuo aprendizaje tanto de los errores como de los aciertos.

## COMENTARIOS DEL CONSULTOR

Tanto la Misión como la Visión han sido reformuladas.

En el caso de la Visión el cambio es más significativo, poniendo en evidencia valores que ya se han asumido en la empresa, que ha evolucionado desde el diagnóstico realizado en 2009.

La nueva redacción no hace mención explícita a cuestiones ambientales, ya que la empresa considera este tema como algo totalmente asumido en su forma de proceder. En definitiva, su propia actividad va encaminada a la mejora del medio ambiente.

De todos modos, el consultor considera que puede hacerse alguna mención más explícita, habida cuenta que es uno de los puntos fuertes de IROTZ y debe mantenerse en el tiempo.

## 2\_Grupos de Interés

Para la elaboración de este Plan se han revisado y priorizado los Grupos de Interés prioritarios para IROTZ.

Los Grupos de Interés más relevantes para la actividad empresarial son los siguientes:

Grupos de interés	¿Qué impactos tiene la actividad de la empresa en este grupo de interés?	¿Qué influencia tiene este grupo de interés en la actividad de la empresa?
Propietarios	Beneficio económico, mejora del entorno	Responsabilidad social y medioambiental
Trabajadores	Empleo, Ambiente de Trabajo	Son la Base del éxito
Proveedores	Ayuda a una mejora continua	Productos ecológicos
Clientes	Prestación de un servicio mejorando así el entorno	Ayuda a una mejora continua
Competidores	Impulsa la mejora	Impulsa la mejora
Sector Público	Mejora del entorno, ayuda para el cumplimiento de sus obligaciones	Regulación/legislación
Comunidad	Mejora del entorno, ayuda a grupos desfavorecidos	Expectativas
Medio Ambiente	Conservación y Mejora	Productos ecológicos
Generaciones futuras	Mejora del entorno	Planteamiento Estratégico

Una vez priorizados según la influencia que ejercen así como el grado en que se ven afectados por las actividades de la empresa en lo relativo a las tres dimensiones de la RSE: económica, ambiental y social, se obtiene la siguiente tabla de GIs en IROTZ.

Grupos de interés	INFLUENCIA			AFECCIÓN			I+A
	DE	DA	DS	DE	DA	DS	
Propietarios	1	1	1	1	1		5
Trabajadores	1		1	1	1	1	5
Proveedores		1		1	1		3
Clientes	1	1		1	1	1	5
Competidores	1						1
Sector Público		1		1		1	3
Comunidad		1	1		1		3
Medio Ambiente		1			1		2
Generaciones futuras			1			1	2

Los 3 Grupos de Interés más relevantes para IROTZ son los siguientes:

GI1	CLIENTES
GI2	TRABAJADORES
GI3	PROPIETARIOS



### 3\_Áreas de Mejora

Las Áreas de Mejora identificadas en el Diagnóstico han sido la base de partida para definir el Cuadro de Actuación sobre el que se sustentan las acciones de mejora.

Las Áreas de Mejora de IROTZ priorizadas por urgencia, viabilidad, garantía de éxito e importancia, para cada dimensión, son las siguientes:

*(Nota del Consultor: dado el largo tiempo transcurrido desde el Diagnóstico, 5 años, aunque se han mantenido las áreas de mejora indicadas en dicho momento, se han añadido otras nuevas que reflejan más adecuadamente las posibles líneas de actuación futuras. Algunas de las acciones propuestas en su momento están aplicadas o en realización)*

Código	Área de mejora	Urg	Via	Gar	Imp	Total
<b>DIMENSIÓN ECONÓMICA</b>						
<b>AME1</b>	Realización de un plan estratégico y realizar su seguimiento de un modo transversal se incorporen las tres dimensiones.	-	-	-	-	En Realización
<b>AME2</b>	Plan de RRHH.	1	2	2	2	7
<b>AME3</b>	Manual del código del buen gobierno, el cual lo tienen transmitido verbalmente	1	3	3	1	8
<b>AME4</b>	Informar a los diferentes GI de cuáles son las prácticas socialmente responsables en el área económica	1	5	4	1	11
<b>AME5</b>	Realizar medición y aprendizaje implantando acciones de mejora derivadas del análisis de indicadores	5	2	4	5	16
<b>AME6</b>	Tratar de realizar inversiones socialmente responsables priorizando ONGs	1	1	2	1	5

<i>Código</i>	<i>Área de mejora</i>	<i>Urg</i>	<i>Vía</i>	<i>Gar</i>	<i>Imp</i>	<i>Total</i>
<b>DIMENSIÓN AMBIENTAL</b>						
<b>AMA1</b>	Necesitan información acerca de los cambios en la legislación aplicable, y en su interpretación para su buen uso.	-	-	-	-	Aplicada
<b>AMA2</b>	Mayor sensibilización a los grupos de interés con relación sobre todo al uso, manejo y reciclado de los envases tóxicos.	-	-	-	-	Aplicada
<b>AMA3</b>	Control del número de envases de los productos que se utilicen	1	2	2	1	6
<b>AMA4</b>	Uso de productos menos agresivos	5	5	5	4	19
<b>AMA5</b>	Fomentar en la organización la responsabilidad ambiental	2	3	2	3	10
<b>AMA6</b>	Implantar alguna certificación (ISO 14001)	1	3	2	1	7
<b>AMA7</b>	Dar mayor información ambiental a los trabajadores	2	4	3	2	11
<b>AMA8</b>	Elección de proveedores según prácticas medioambientales	1	1	1	2	5

<i>Código</i>	<i>Área de mejora</i>	<i>Urg</i>	<i>Vía</i>	<i>Gar</i>	<i>Imp</i>	<i>Total</i>
<b>DIMENSIÓN SOCIAL</b>						
<b>AMS1</b>	Promover la participación del equipo en la mejora de los planes estratégicos.	-	-	-	-	En Realización
<b>AMS2</b>	Código de igualdad de género	1	3	3	1	8
<b>AMS3</b>	Mayor implicación y unión de las empresas locales.	1	1	1	1	4
<b>AMS4</b>	Formación de la plantilla respecto a política de seguridad y salud laboral.	5	5	5	5	25
<b>AMS5</b>	Plan para integrar a colectivos desfavorecidos	1	1	1	2	5
<b>AMS6</b>	Plan de conciliación por escrito	1	4	4	2	11
<b>AMS7</b>	Tener un sistemas de quejas vía escrita	1	4	1	1	7

De estas Áreas de Mejora se han seleccionado las que han obtenido una mayor puntuación, las cuales se priorizan en relación a los 3 Grupos de Interés más relevantes para IROTZ.

Código del área de mejora	Área de mejora	Importancia relativa			Promedio
		Gl1	Gl2	Gl3	
<b>DIMENSIÓN ECONÓMICA</b>					
AME5	Realizar medición y aprendizaje implantando acciones de mejora derivadas del análisis de indicadores	3	2	5	3,3
AME4	Informar a los diferentes GI de cuáles son las prácticas socialmente responsables en el área económica	4	2	5	3,7
AME3	Manual del código del buen gobierno, el cual lo tienen transmitido verbalmente	2	2	3	2,3
AME2	Plan de RRHH.	1	5	3	3

Código del área de mejora	Área de mejora	Importancia relativa			Promedio
		Gl1	Gl2	Gl3	
<b>DIMENSIÓN AMBIENTAL</b>					
AMA4	Uso de productos menos agresivos	5	4	5	4,7
AMA7	Dar mayor información ambiental a los trabajadores	4	4	4	4
AMA5	Fomentar en la organización la responsabilidad ambiental	3	3	3	3
AMA3	Control del número de envases de los productos que se utilicen	1	1	3	1,7

Código del área de mejora	Área de mejora	Importancia relativa			Promedio
		Gl1	Gl2	Gl3	
<b>DIMENSIÓN SOCIAL</b>					
AMS4	Formación de la plantilla respecto a política de seguridad y salud laboral.	4	5	5	3,5
AMS6	Plan de conciliación por escrito	2	5	4	3,7
AMS2	Código de igualdad de género	1	4	4	3
AMS7	Tener un sistemas de quejas vía escrita	1	4	2	2,3

Finalmente, a partir de estas Áreas de Mejora, se han seleccionado las 6 Áreas de Mejora sobre las que se van a desarrollar el Plan de Actuación de RSE.

ÁREAS DE MEJORA DEL PLAN DE ACTUACIÓN				
Dimensión	Código	Área de mejora	Descripción, observaciones o información relevante	Enunciado del decálogo con que se relaciona
Económica	[1]	Realizar medición y aprendizaje implantando acciones de mejora derivadas del análisis de indicadores	La empresa dispone de muchos indicadores pero no se aprovechan en toda su capacidad	La organización realiza medición y aprendizaje implantando acciones de mejora derivadas del análisis de indicadores.
Económica	[2]	Informar a los diferentes GI de cuáles son las prácticas socialmente responsables en el área económica	Las actuaciones que se vienen dando son consecuencia de la actividad pero no forman parte de una estrategia empresarial	La empresa establece unos criterios claros para el <u>buen gobierno</u> de la misma.
Ambiental	[3]	Uso de productos menos agresivos	Aunque los productos usados suelen ser muy poco agresivos, intentar controlar mucho más el uso de los mismos	La empresa cumple toda la <u>legislación aplicable en la gestión de los residuos</u> , utiliza indicadores para el control
Ambiental	[4]	Dar mayor información ambiental a los trabajadores	Aunque el impacto ambiental sea mínimo, se debe dar una buena formación de ello a los trabajadores	La empresa cuenta con una <u>Política Ambiental, o una Declaración de Intenciones relativa al Medio Ambiente</u> , que está explicitada y es conocida
Social	[5]	Formación de la plantilla respecto a política de seguridad y salud laboral.	Las diferentes jornadas laborales que podemos encontrar dificultan mucho el poder hacer reuniones formativas	La empresa cuenta con una <u>Política de Seguridad y Salud Laboral</u> y con <u>objetivos y metas en el ámbito preventivo</u>
Social	[6]	Plan de conciliación por escrito	Las necesidades de conciliación detectadas, lógicamente no serán iguales para toda la plantilla y dependerán en gran medida de las situaciones personales de los empleados y empleadas (horarios)	La empresa cuenta con un Sistema de promoción y superación efectiva de las <u>medidas de conciliación de la vida laboral y personal</u>

## COMENTARIOS A LAS ÁREAS DE MEJORA PLANTEADAS

Tal y como se ha comentado anteriormente, parte de las Áreas de Mejora identificadas en el Diagnóstico realizado en 2009 han propiciado la realización de planes y acciones concretas. Algunas de ellas han finalizado eficazmente.

Las áreas de mejora seccionadas en este informe corresponden a actuaciones en las que la organización tiene además un interés real en acometer y son aspectos coherentes con el desarrollo de su Visión.

La realización de estas acciones se integra, además, dentro de un proyecto global orientado al modelo EFQM de Excelencia, en el cual la empresa ha dado ya los primeros pasos. Sirva como evidencia su presentación al Premio Navarro 2014 en su fase de Diagnóstico EFQM.

## 4\_Cuadro de Actuación, Seguimiento y Control

El Plan de Actuación planteado se deberá desarrollar por parte de **IROTZ** en los próximos años.

En este apartado se definen los objetivos a alcanzar, se detallan las acciones de mejora que se deberán emprender para abordar dichos objetivos y se desarrollan las estrategias que se han definido para asegurar un adecuado seguimiento y control de cada una de las acciones de mejora planteadas.

Para ello, se han definido unos indicadores de seguimiento que permiten revisar la evolución y el cumplimiento de los mismos.

Para cada Área de Mejora se ha definido el siguiente cuadro de actuación, seguimiento y control:

ÁREA DE MEJORA [1] – PLANIFICACIÓN, SEGUIMIENTO Y CONTROL						
Dimensión	Económica		Nº enunciado con que se relaciona		DE 7	
Área de mejora	Realizar medición y aprendizaje implantando acciones de mejora derivadas del análisis de indicadores					
Grupos de interés en los que incide preferentemente	Propietarios, Trabajadores					
Descripción, observaciones o información relevante	La empresa dispone de muchos indicadores pero no se aprovechan en toda su capacidad					
Persona responsable del área de mejora en su conjunto	Cristina Aguerri					
Objetivo 1.1 <sup>1</sup>	Conseguir una parrilla de indicadores relevante					
Objetivo 1.2	Obtener medidas de los indicadores seleccionados					
Objetivo 1.3	Derivar acciones de mejora a partir de las medidas					
ACCIONES DE MEJORA PARA EL OBJETIVO 1.1						
Acción de mejora		Persona responsable		Recursos necesarios		Plazos
Estudio situación actual: determinar validez de los indicadores existentes		Cristina Aguerri		Documentación, recogida de datos		30/11/14
Definición de nuevos indicadores		Cristina Aguerri		Documentación de los Procesos		31/12/14
SEGUIMIENTO PARA EL OBJETIVO 1.1						
Indicador asociado	Fecha de inicio	Valor inicio	Valor esperado	Fecha final	Valor alcanzado	Grado de ejecución (%)
Nº indicadores nuevos creados	01/11/2014	0	10	30/11/14		

<sup>1</sup> El número de objetivos y acciones de mejora para cada área de mejora puede ser variable.

<b>ÁREA DE MEJORA [1] – PLANIFICACIÓN, SEGUIMIENTO Y CONTROL</b>						
<b>ACCIONES DE MEJORA PARA EL OBJETIVO 1.2</b>						
<b>Acción de mejora</b>		<b>Persona responsable</b>		<b>Recursos necesarios</b>		<b>Plazos</b>
Obtención de valores		Cristina Aguerri		Reuniones, tablón de anuncios		
<b>SEGUIMIENTO PARA EL OBJETIVO 1.2</b>						
Indicador asociado	Fecha de inicio	Valor inicio	Valor esperado	Fecha final	Valor alcanzado	Grado de ejecución (%)
% de indicadores con datos completos	01/12/14	0	100%	31/12/14		
<b>ACCIONES DE MEJORA PARA EL OBJETIVO 1.3</b>						
<b>Acción de mejora</b>		<b>Persona responsable</b>		<b>Recursos necesarios</b>		<b>Plazos</b>
Análisis de datos		Cristina Aguerri		Aplicación informática (Excel)		31/3/15
Propuesta de acciones		Cristina Aguerri		Equipos de Mejora		30/6/15
<b>SEGUIMIENTO PARA EL OBJETIVO 1.3</b>						
Indicador asociado	Fecha de inicio	Valor inicio	Valor esperado	Fecha final	Valor alcanzado	Grado de ejecución (%)
Nº de acciones de mejora	01/01/15	0	3	30/06/15		
<b>CUADERNO DE BITÁCORA – ÁREA DE MEJORA [1]<sup>2</sup></b>						

<sup>2</sup> Los cuadernos de bitácora que aparecen en cada área de mejora son espacios en blanco preparados para que la empresa anote, durante la fase de ejecución, las posibles incidencias, comentarios o indicaciones que surjan durante la implantación del Plan de Actuación.

ÁREA DE MEJORA [2] – PLANIFICACIÓN, SEGUIMIENTO Y CONTROL						
Dimensión	Económica	Nº enunciado con que se relaciona			DE 2	
Área de mejora	Informar a los diferentes GI de cuáles son las prácticas socialmente responsables en el área económica					
Grupos de interés en los que incide preferentemente	Proveedores, clientes, trabajadores					
Descripción, observaciones o información relevante	Las actuaciones que se vienen dando son consecuencia de la actividad pero no forman parte de una estrategia empresarial					
Persona responsable del área de mejora en su conjunto	Sara Sanz					
Objetivo 2.1	Obtener la relación de las prácticas más significativas socialmente responsables en el ámbito económico					
Objetivo 2.2	Conseguir conocimiento de dichas prácticas por los tres grupos de interés					
ACCIONES DE MEJORA PARA EL OBJETIVO 2.1						
Acción de mejora		Persona responsable		Recursos necesarios		Plazos
Revisión de prácticas SR en la Estrategia		Sara Sanz		Documentos de la Estrategia		30/11/14
SEGUIMIENTO PARA EL OBJETIVO 2.1						
Indicador asociado	Fecha de inicio	Valor inicio	Valor esperado	Fecha final	Valor alcanzado	Grado de ejecución (%)
Nº de buenas prácticas evidenciadas	01/10/14	0	5	30/11/14		
ACCIONES DE MEJORA PARA EL OBJETIVO 2.2						
Acción de mejora		Persona responsable		Recursos necesarios		Plazos
Difundir la estrategia a los diferentes GIs		Sara Sanz		Reuniones, página web, tablón de anuncios, Comunicaciones directas		31/01/15



ÁREA DE MEJORA [2] – PLANIFICACIÓN, SEGUIMIENTO Y CONTROL						
SEGUIMIENTO PARA EL OBJETIVO 2.2						
Indicador asociado	Fecha de inicio	Valor inicio	Valor esperado	Fecha final	Valor alcanzado	Grado de ejecución (%)
Porcentaje de conocimiento en los GI	01/12/14	0	70%	31/01/15		
CUADERNO DE BITÁCORA – ÁREA DE MEJORA [2]						

ÁREA DE MEJORA [3] – PLANIFICACIÓN, SEGUIMIENTO Y CONTROL						
<i>Dimensión</i>	Ambiental	<i>Nº enunciado con que se relaciona</i>	DA 4			
<i>Área de mejora</i>	Uso de productos menos agresivos					
<i>Grupos de interés en los que incide preferentemente</i>	Proveedores, trabajadores					
<i>Descripción, observaciones o información relevante</i>	Aunque los productos usados suelen ser muy poco agresivos, intentar controlar mucho más el uso de los mismos					
<i>Persona responsable del área de mejora en su conjunto</i>	David Sanz					
<i>Objetivo 3.1</i>	Control de los productos usados					
ACCIONES DE MEJORA PARA EL OBJETIVO 3.1						
Acción de mejora	Persona responsable	Recursos necesarios	Plazos			
Localizar con los proveedores productos menos agresivos	David Sanz	-	31/12/14			
Llevar un registro de los productos usados	David Sanz	Aplicación informática (ERP)	28/02/15			
SEGUIMIENTO PARA EL OBJETIVO 3.1						
Indicador asociado	Fecha de inicio	Valor inicio	Valor esperado	Fecha final	Valor alcanzado	Grado de ejecución (%)
% de nuevos productos registrados	01/01/15	0	10%	28/02/15		
CUADERNO DE BITÁCORA – ÁREA DE MEJORA [3]						

ÁREA DE MEJORA [4] – PLANIFICACIÓN, SEGUIMIENTO Y CONTROL						
Dimensión	Ambiental		Nº enunciado con que se relaciona	DA 1		
Área de mejora	Dar mayor información ambiental a los trabajadores					
Grupos de interés en los que incide preferentemente	Trabajadores					
Descripción, observaciones o información relevante	Aunque el impacto ambiental sea mínimo, se debe dar una buena formación de ello a los trabajadores					
Persona responsable del área de mejora en su conjunto	Nerea López					
Objetivo 4.1	Definir política ambiental					
Objetivo 4.2	Exponer política a los trabajadores					
Objetivo 4.3	Formación selectiva a trabajadores que utilizan productos potencialmente contaminantes					
ACCIONES DE MEJORA PARA EL OBJETIVO 4.1						
Acción de mejora		Persona responsable		Recursos necesarios		Plazos
Definir política ambiental		Nerea López		Colaboración y supervisión de la Dirección		31/12/14
SEGUIMIENTO PARA EL OBJETIVO 4.1						
Indicador asociado	Fecha de inicio	Valor inicio	Valor esperado	Fecha final	Valor alcanzado	Grado de ejecución (%)
Política Definida y aprobada		NO	SI			
ACCIONES DE MEJORA PARA EL OBJETIVO 4.2						
Acción de mejora		Persona responsable		Recursos necesarios		Plazos
Transmitir internamente la nueva política ambiental		Nerea López		Reuniones		31/01/2015

ÁREA DE MEJORA [3] – PLANIFICACIÓN, SEGUIMIENTO Y CONTROL						
SEGUIMIENTO PARA EL OBJETIVO 4.2						
Indicador asociado	Fecha de inicio	Valor inicio	Valor esperado	Fecha final	Valor alcanzado	Grado de ejecución (%)
Nº de trabajadores informados	01/01/15	0	100%	31/01/15		
ACCIONES DE MEJORA PARA EL OBJETIVO 4.3						
Acción de mejora		Persona responsable		Recursos necesarios		Plazos
Sesiones de formación selectiva		Nerea López		Sesiones		31/01/2015
SEGUIMIENTO PARA EL OBJETIVO 4.3						
Indicador asociado	Fecha de inicio	Valor inicio	Valor esperado	Fecha final	Valor alcanzado	Grado de ejecución (%)
% de trabajadores formados/planificados	01/02/15	0	100%	31/03/15		
CUADERNO DE BITÁCORA – ÁREA DE MEJORA [4]						

ÁREA DE MEJORA [5] – PLANIFICACIÓN, SEGUIMIENTO Y CONTROL						
Dimensión	Social		Nº enunciado con que se relaciona		DS 1	
Área de mejora	Formación de la plantilla respecto a política de seguridad y salud laboral (Política).					
Grupos de interés en los que incide preferentemente	Trabajadores					
Descripción, observaciones o información relevante	Las diferentes jornadas laborales que podemos encontrar dificultan mucho el poder hacer reuniones formativas					
Persona responsable del área de mejora en su conjunto	Sara Sanz					
Objetivo 5.1	Definir política de seguridad y salud laboral					
Objetivo 5.2	Difundirla entre todos los trabajadores					
ACCIONES DE MEJORA PARA EL OBJETIVO 5.1						
Acción de mejora		Persona responsable		Recursos necesarios		Plazos
Crear política de seguridad y salud laboral		Sara Sanz		-		30/11/14
SEGUIMIENTO PARA EL OBJETIVO 5.1						
Indicador asociado	Fecha de inicio	Valor inicio	Valor esperado	Fecha final	Valor alcanzado	Grado de ejecución (%)
Política Definida y aprobada	01/11/14	NO	SI	30/11/14		
ACCIONES DE MEJORA PARA EL OBJETIVO 5.2						
Acción de mejora		Persona responsable		Recursos necesarios		Plazos
Comunicación		Sara Sanz		Reuniones		
SEGUIMIENTO PARA EL OBJETIVO 5.2						
Indicador asociado	Fecha de inicio	Valor inicio	Valor esperado	Fecha final	Valor alcanzado	Grado de ejecución (%)
% de trabajadores informados	01/01/14	0	100%	31/01/15		

<b>ÁREA DE MEJORA [5] – PLANIFICACIÓN, SEGUIMIENTO Y CONTROL</b>
<b>CUADERNO DE BITÁCORA – ÁREA DE MEJORA [5]</b>

ÁREA DE MEJORA [6] – PLANIFICACIÓN, SEGUIMIENTO Y CONTROL						
<i>Dimensión</i>	Social	<i>Nº enunciado con que se relaciona</i>		DS 6		
<i>Área de mejora</i>	Plan de conciliación por escrito					
<i>Grupos de interés en los que incide preferentemente</i>	Trabajadores, propietarios					
<i>Descripción, observaciones o información relevante</i>	Las necesidades de conciliación detectadas, lógicamente no serán iguales para toda la plantilla y dependerán en gran medida de las situaciones personales de los empleados y empleadas					
<i>Persona responsable del área de mejora en su conjunto</i>	Sara Sanz					
<i>Objetivo 6.1</i>	Definir plan de conciliación					
<i>Objetivo 6.2</i>	Divulgar plan de conciliación					
ACCIONES DE MEJORA PARA EL OBJETIVO 6.1						
<i>Acción de mejora</i>	<i>Persona responsable</i>	<i>Recursos necesarios</i>		<i>Plazos</i>		
Crear plan de conciliación	Sara Sanz	Asesoría externa		31/01/15		
SEGUIMIENTO PARA EL OBJETIVO 6.1						
<i>Indicador asociado</i>	<i>Fecha de inicio</i>	<i>Valor inicio</i>	<i>Valor esperado</i>	<i>Fecha final</i>	<i>Valor alcanzado</i>	<i>Grado de ejecución (%)</i>
Plan Documentado	01/11/14	NO	SI	31/01/15		
ACCIONES DE MEJORA PARA EL OBJETIVO 6.2						
<i>Acción de mejora</i>	<i>Persona responsable</i>	<i>Recursos necesarios</i>		<i>Plazos</i>		
Transmitir internamente el nuevo plan	Sara Sanz	Reuniones, folletos, tablón de anuncios				
SEGUIMIENTO PARA EL OBJETIVO 6.2						
<i>Indicador asociado</i>	<i>Fecha de inicio</i>	<i>Valor inicio</i>	<i>Valor esperado</i>	<i>Fecha final</i>	<i>Valor alcanzado</i>	<i>Grado de ejecución (%)</i>
% Satisfacción con el plan por parte de los trabajadores	01/01/15	0	80%	31/03/15		

ÁREA DE MEJORA [6] – PLANIFICACIÓN, SEGUIMIENTO Y CONTROL
CUADERNO DE BITÁCORA – ÁREA DE MEJORA [6]

**COMENTARIOS DEL CONSULTOR**

Se han planteado acciones para las 6 Áreas de Mejora, todas ellos con indicadores asociados. En algunos casos el indicador es un atributo SI/NO, en base a la obtención del resultado buscado. En uno de los casos es posible evaluar la eficacia en términos de satisfacción. En otros, el objetivo se consigue por disponer y divulgar documentación importante que ahora no existe.

Las acciones se han planificado para poder ser ejecutadas en el último trimestre de 2014 y poder tener continuidad en el año 2015, de modo que algunas de las acciones se prolongan hasta mediados de 2015.

Una vez finalizado el plazo para cada acción, **IROTZ** deberá revisar el valor del indicador asociado a cada objetivo, y determinar el grado de ejecución de cada acción.

**5\_Declaración de intenciones**

Con la realización de este Plan de Actuación, **IROTZ** evidencia su clara apuesta por la integración, de manera estratégica, consciente y global, de la Responsabilidad Social Empresarial como uno de los pilares de su gestión.

Con ese fin, el equipo directivo de **IROTZ** ha definido la siguiente Declaración de Intenciones en materia de RSE:



### **Declaración de Intenciones en materia de Responsabilidad Social**

La empresa IROTZ lleva desde 2009 desarrollando un importante proceso de reflexión y acción destinado a implantar progresivamente los criterios de responsabilidad social en su estrategia, su planificación y su gestión. Así, desea incorporarse a un movimiento de carácter global en el que participan activamente miles de organizaciones públicas y privadas y millones de personas, persiguiendo avanzar juntos en el camino de la sostenibilidad.

Este camino es largo y complejo y exige nuevas formas de hacer y la adopción de claros principios éticos y un comportamiento responsable, así como una mayor vinculación de la empresa con la comunidad en la que desarrolla sus actividades.

Entendemos que la responsabilidad social empresarial debe contemplar criterios de sostenibilidad en su triple dimensión económica, ambiental y social y para lograrlo estamos inmersos en un proceso a largo plazo que deberá conducirnos progresivamente hacia la meta deseada.

En el marco de este proceso hemos podido identificar algunas de las buenas prácticas ya existentes en la empresa, en particular (citar a continuación de forma sintética):

- ✓ *Facilidad de pago a los proveedores*
- ✓ *Buenas prácticas de gobierno*
- ✓ *Utilización de productos no nocivos para el medioambiente. Investigación*
- ✓ *Buen sistema de prevención de riesgos*
- ✓ *Buenas prácticas de conciliación*

Además, hemos detectado también algunas áreas y ámbitos de trabajo en los que estamos decididos a mejorar antes del 30 de junio de 2015, en concreto:

- ✓ *Realizar medición y aprendizaje implantando acciones de mejora derivadas del análisis de indicadores*
- ✓ *Informar a los diferentes GI de cuáles son las prácticas socialmente responsables en el área económica*
- ✓ *Uso de productos menos agresivos*
- ✓ *Dar mayor información ambiental a los trabajadores*
- ✓ *Formación de la plantilla respecto a política de seguridad y salud laboral.*
- ✓ *Plan de conciliación por escrito*

Asumimos nuestro decidido compromiso con este proceso, del que estamos dispuestos a informar periódicamente a trabajadores, clientes, proveedores y otros grupos y colectivos interesados en las actividades de esta empresa y en su repercusión económica, ambiental y social. Además, serán bienvenidas todas las sugerencias, propuestas e ideas que en este sentido puedan ayudarnos a alcanzar la meta deseada.

## 6 Comunicación

Dentro del Plan de Actuación se plantea una estrategia de comunicación con el fin de garantizar la transparencia y la comunicación activa con todos los grupos de interés de IROTZ.

En el cuadro que sigue se detallan las ideas clave que IROTZ quiere comunicar en materia de RSE:

IDEAS CLAVE DE COMUNICACIÓN RSE
<b>Idea clave 1</b>
<i>IROTZ está comprometida con la sostenibilidad, en su triple dimensión económica, ambiental y social y dicho compromiso está recogido en la Declaración de Intenciones RSE</i>
<b>Idea clave 2</b>
<i>IROTZ está inmersa en un proceso de mejora continua en materia de responsabilidad social</i>
<b>Idea clave 3</b>
<i>IROTZ ha planteado varias acciones de mejora para avanzar en el cumplimiento del compromiso social</i>

Para conocer los receptores preferentes de las diferentes ideas clave se relacionan las ideas clave con los Grupos de Interés y sus instrumentos o canales de comunicación habituales

RELACIÓN DE IDEAS CLAVE, GRUPOS DE INTERÉS Y CANALES DE COMUNICACIÓN				
Grupo de Interés	Idea clave 1	Idea clave 2	Idea clave 3	Canales de comunicación habituales
Propietarios	5	5	5	Reuniones
Trabajadores	5	4	4	Reuniones, tablón de anuncios, comunicación directa
Proveedores	5	3	1	Comunicación Directa
Clientes	5	4	4	Página web, comunicación directa
Competidores	1	1	1	Página web
Sector Público	3	3	2	Página web, comunicación directa
Comunidad	3	3	2	Página web
Medio Ambiente	-	-	-	
Generaciones futuras	3	2	1	

Así, se han definido las siguientes acciones de comunicación<sup>3</sup>:

ACCIONES DE COMUNICACIÓN RSE				
Acción	Canal	Descripción	Persona responsable	Plazos
AC1	Página web	<i>Inserción texto referente a RSE (documento Declaración de intenciones e ideas clave)</i>	Sara Sanz	31/12/14
AC2	Correo electrónico	<i>Envío mail a personas de contacto de proveedores clave explicativo de procesos RSE llevado a cabo, declaración de intenciones e ideas clave</i>	David Sanz	31/12/14
AC3	Reuniones	<i>Incluir en convocatoria de próximas reuniones con trabajadores un documento explicativo del proceso llevado a cabo con declaración de intenciones e ideas clave y resumen de objetivos planteados</i>	Fernando Sanz	31/12/14
AC4	Tablón de anuncios	<i>Comunicación a trabajadores de extracto de los Objetivos y plan de acción definido</i>	Nerea López	30/11/14
AC5	Comunicación directa	Comunicación a los clientes más importantes del compromiso RSE asumido por IROTZ	Fernando Sanz	31/12/14
CUADERNO DE BITÁCORA <sup>4</sup> – ACCIONES DE COMUNICACIÓN				

<sup>3</sup> El número de acciones de comunicación definidas dependerá de las características de la empresa y de las necesidades existentes en cada caso.

<sup>4</sup> El cuaderno de bitácora es un espacio en blanco preparado para que la empresa anote, durante la fase de ejecución, las posibles incidencias, comentarios o indicaciones que surjan durante la implantación del Plan de Actuación.

## COMENTARIOS DEL CONSULTOR

La organización ha centrado sus esfuerzos en 3 ideas clave y en informar a los grupos de interés más relevantes.

Se han planteado acciones tanto de difusión externa como de refuerzo de la información facilitada internamente.

Una de las dificultades que habrá que considerar es el posible desconocimiento de los receptores de la comunicación del significado de la RSE y de los beneficios que le puede reportar.

## 7\_ Implantación

**IROTZ** se plantea los siguientes plazos para la implantación del Plan de Actuación:

Fecha inicio: 01/11/2014

Fecha prevista para su finalización: 30/06/2015

Duración total (en meses): 8

Una vez finalizado este tiempo, la empresa se compromete a dar continuidad al compromiso de mejora continua y realizar un nuevo diagnóstico de RSE que permita valorar la evolución de sus indicadores de RSE.

---

## Revisión

Este documento ha sido revisado por:

- ✎ - Sara Sanz Martiarena
- ✎ - Fernando Sanz Martiarena

Y cuenta con la aprobación de la Dirección de la empresa.



**INFORME**

**NAVARRA**  
**INNOVARSE**  
**PLAN DE ACTUACIÓN 2014**