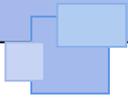
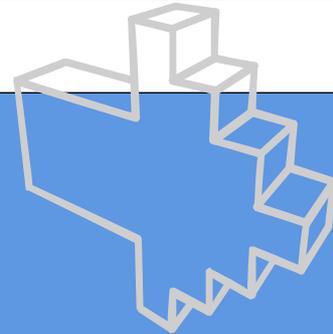




En búsqueda de la excelencia empresarial



***En búsqueda de
la excelencia empresarial***



Índice

VI.1 Evolución histórica de la calidad

VI.2 El modelo de excelencia de EFQM

VI.3 Análisis comparativo entre el modelo EFQM y la norma ISO 9001:2000

VI.4 El modelo de excelencia de ISO 9004:2000

VI.1 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA CALIDAD

Los sistemas de **aseguramiento de la calidad** se iniciaron hace más de 50 años ante la necesidad de superar el control como único mecanismo de detección de defectos. El desarrollo de la estadística ligada a la inspección demostró que era más eficaz establecer controles durante el proceso que sólo al final del mismo.

El aseguramiento permite maximizar, en términos estadísticos, el cumplimiento con los requisitos especificados para los servicios de transporte, disminuyendo drásticamente tanto los servicios defectuosos como las necesidades de control. Ello contribuye a mejorar la eficiencia económica, optimizando los recursos y servicios no conformes, aumentando consecuentemente la satisfacción del cliente.

El primer Modelo de Excelencia occidental, el Malcolm Baldrige, se inspiró en el de Deming, que había sido creado a partir de las ideas sobre el control estadístico de los procesos y aseguramiento expuestas por Deming en 1950. Cuando nació el modelo Baldrige, en 1987, se publicó la primera versión de la ISO 9000. En esa época las grandes empresas avanzadas tenían sus propios sistemas de la calidad, pero no tenían planteamientos de calidad total.

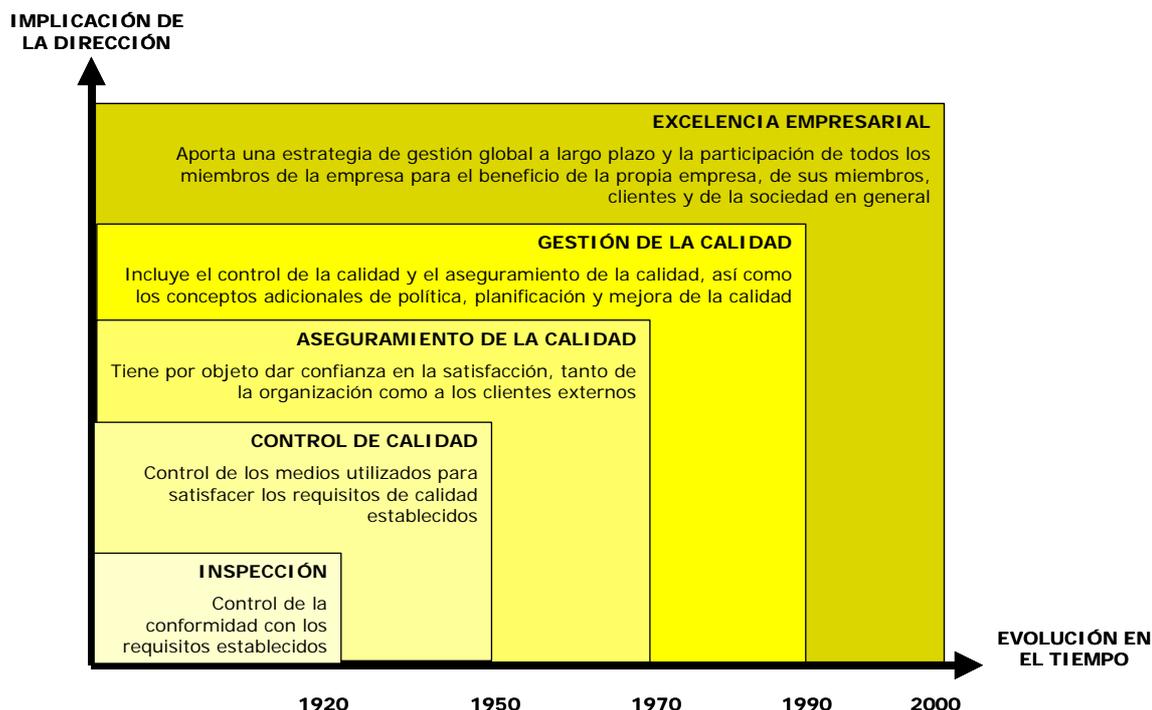
A lo largo de los 10 ó 15 últimos años se han ido popularizando los sistemas de calidad ISO 9000. Además, puede afirmarse que todas las empresas de transporte que han evolucionado hacia la calidad total han tenido su inicio en las ISO 9000. La certificación de los sistemas de calidad según la serie de normas ISO 9000 del año 1994 ha dado lugar a un aumento de la confianza de recibir servicios conformes con los requisitos acordados con el cliente.

Lo más importante de estas normas para el sector del transporte por carretera ha sido el cambio de cultura que ha supuesto la adopción de estos sistemas de calidad, ayudando de forma ostentosa a la mejora de gestión. Hoy en día, la certificación de sus sistemas de calidad acredita que este modelo de gestión está plenamente asumido en la cultura de las empresas de transporte. Incluso empresas inicialmente menos comprometidas (que buscaban “un certificado”), han descubierto a lo largo del proceso de implantación y rodaje las ventajas y beneficios que ello reportaba.

Con la revisión de las normas ISO 9000 durante el año 2000, se consiguió el objetivo de relacionar la gestión moderna de la calidad con los procesos y actividades de una empresa de transporte, incluyendo la promoción de la mejora continua y el logro de la satisfacción del cliente. Los Principios de Gestión de Calidad¹ en los que se basa esta familia de normas están totalmente alineados con los principios en que se basa cualquier Modelo de Excelencia.

¹ Los principios de Gestión de la Calidad están enunciados en el Capítulo IV y puede verse una descripción detallada sobre los beneficios de su aplicación y las orientaciones para su puesta en práctica en el documento [IV.A1 – Los principios básicos de la gestión de la calidad](#).

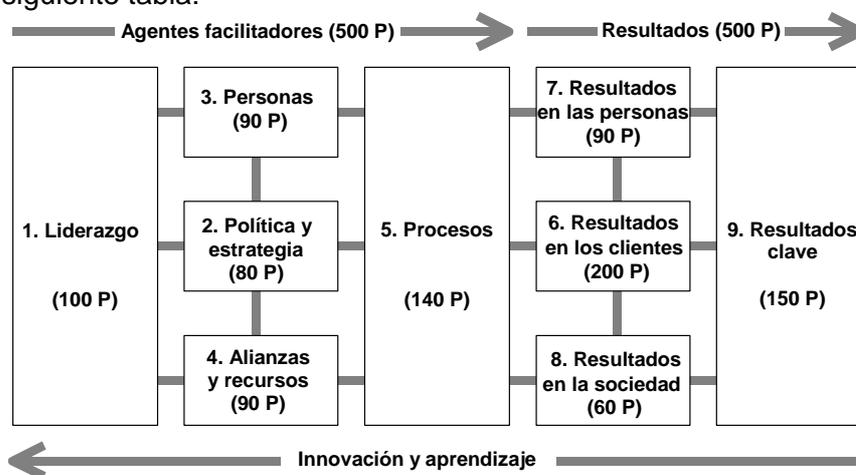
El gráfico adjunto muestra la evolución histórica del término calidad².



VI.2 EL MODELO DE EXCELENCIA EFQM

Se entiende por **Modelo de Excelencia** a un conjunto de criterios, agrupados en áreas o capítulos, y que sirven como referencia para estructurar un plan que lleve a la empresa de transportes hacia la mejora continua de su gestión y de sus resultados. Están basados en la estructuración de los principios de la excelencia de modo que cubran todas las áreas clave.

El **modelo de excelencia EFQM** (European Foundation for Quality Management) es un modelo dinámico sometido a mejoras continuas. Este modelo se representa en nueve “cajas”, que contienen los criterios que sirven para evaluar el progreso de una empresa. Estos criterios se muestran en la siguiente tabla:



² Se pueden obtener más detalles sobre conceptos, modelos y sistemas de gestión de calidad en el documento [I.A1- El mapa de la calidad](#).

Las flechas subrayan la naturaleza dinámica del modelo, mostrando que la innovación y el aprendizaje potencian la labor de los agentes facilitadores dando lugar a una mejora de los resultados. Los procesos son los medios por los cuales la empresa utiliza la valía de sus empleados (personas) para producir resultados. Dicho en otras palabras, los procesos y las personas son los **agentes facilitadores** que conducen a los resultados.

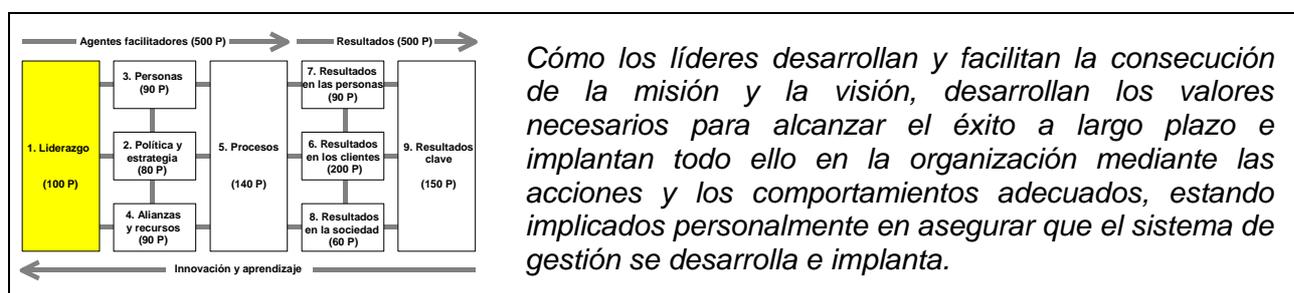
Los resultados en los clientes, los resultados en las personas (empleados) y los resultados en la sociedad se consiguen por medio del liderazgo que, a través de unos procesos establecidos, conduce una política y estrategia, gestiona unas personas y se sirve de unos recursos y alianzas, llevando finalmente a la excelencia en los resultados clave de la empresa de transporte.

Las nueve “cajas” del modelo representadas anteriormente muestran los criterios que nos sirven para evaluar el progreso de una empresa (en adelante organización) hacia la excelencia. A cada uno de los criterios le acompaña una definición del mismo, que explica su significado a nivel global. Para desarrollar los criterios en detalle, cada uno va acompañado de un número variable de subcriterios que hay que considerar a la hora de realizar una evaluación.

Finalmente, cada subcriterio lleva consigo una lista de áreas a abordar, que no es exhaustiva ni tampoco significa que sea obligatorio abordar todas las áreas son obligatorias de abordar (el objeto que pretende cada lista es aportar ejemplos que aclaren el significado de cada subcriterio).

Veamos algunos detalles que ayudan a entender el alcance de los nueve criterios del modelo de EFQM³.

Criterio 1: Liderazgo



1a - Desarrollo de la misión, visión y valores por parte de los líderes, que actúan como modelo de referencia dentro de una cultura de excelencia.

En este subcriterio se puede incluir qué hacen los líderes de la organización para:

- Desarrollar la misión y la visión.
- Desarrollar los valores que fundamentan la creación de la cultura de la organización.
- Revisar y mejorar la efectividad de su propio liderazgo, tomando medidas en función de las necesidades futuras que se planteen en asuntos de liderazgo.
- Implicarse activa y personalmente en las actividades de mejora.
- Estimular y animar la asunción de responsabilidades de los empleados y la creatividad e innovación, por ejemplo, cambiando la estructura de la organización o aportando fondos para financiar el aprendizaje y la mejora.
- Animar, apoyar y emprender acciones a partir de lo averiguado como consecuencia de las actividades de aprendizaje.
- Establecer prioridades entre las actividades de mejora.
- Estimular y fomentar la colaboración.

³ Pueden obtenerse más detalles sobre EFQM, el modelo, los niveles de excelencia, etc., en el sitio Web <http://www.efqm.org>

1b - Implicación personal de los líderes para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión.

En este subcriterio se puede incluir qué hacen los líderes de la organización para:

- Adecuar la estructura de la organización para apoyar la implantación de su política y la estrategia.
- Asegurar que se desarrolla e implanta un sistema de gestión de procesos.
- Asegurar que se desarrolla e implanta un proceso que permita el desarrollo, despliegue y actualización de la política y la estrategia.
- Asegurar que se desarrolla e implanta un proceso que permita medir, revisar y mejorar los resultados clave.
- Asegurar que se desarrolla e implanta un proceso que permita estimular, identificar, planificar e implantar mejoras en los enfoques de los agentes facilitadores, por ejemplo, mediante la creatividad, la innovación y las actividades de aprendizaje.

1c - Implicación de los líderes con clientes, partners y representantes de la sociedad

En este subcriterio se puede incluir qué hacen los líderes de la organización para:

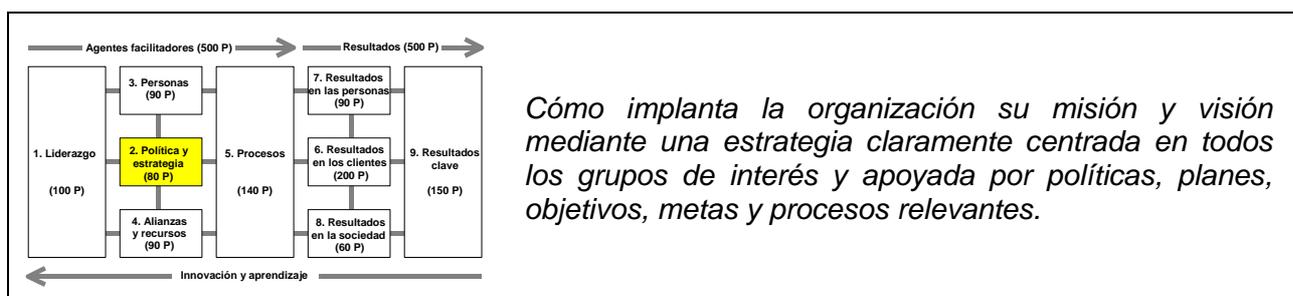
- Satisfacer, comprender y dar respuesta a las necesidades y expectativas.
- Establecer y participar en alianzas.
- Establecer y participar en actividades de mejora continua.
- Dar reconocimiento a individuos o equipos de los grupos de interés, por su contribución a los resultados de la organización, por su fidelidad, etc.
- Participar en asociaciones profesionales, conferencias y seminarios, fomentando y apoyando, en particular, la excelencia.
- Apoyar y participar en actividades dirigidas a mejorar el medio ambiente y la contribución de la organización a la sociedad.

1d - Motivación, apoyo y reconocimiento de las personas de la organización por parte de los líderes⁴.

En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para:

- Comunicar personalmente la misión, visión, valores, política y estrategia, planes, objetivos y metas de la organización a las personas que la integran.
- Ser accesible, escuchar activamente y responder a las personas que integran la organización.
- Ayudar y apoyar a las personas a hacer realidad sus planes, objetivos y metas.
- Animar y permitir a las personas participar en actividades de mejora.
- Dar reconocimiento oportuna y adecuadamente a los esfuerzos de individuos y equipos, de todos los niveles de la organización.

Criterio 2: Política y estrategia



⁴ Puede resultar muy útil la lectura del documento **Los desafíos: herramienta para la evaluación del liderazgo**, disponible en la dirección de Internet: www.euskalit.net/erderaz/docedesafios.php

2a - Las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés son el fundamento de la política y estrategia.

En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para:

- Efectuar la recogida y análisis de la información para ayudar a definir el mercado y el segmento del mercado en el que opera la organización de transporte tanto en la actualidad como en el futuro.
- Comprender y anticipar las necesidades y expectativas de los clientes, empleados, partners, accionistas, y de la sociedad en general, según convenga.
- Comprender y anticipar los avances que se producen en el mercado, incluidas las actividades de la competencia.

2b - La información procedente de las actividades relacionadas con la medición del rendimiento, investigación, aprendizaje y creatividad son el fundamento de la política y la estrategia.

En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para:

- Recoger y comprender el resultado final de los indicadores internos de rendimiento.
- Recoger y comprender el resultado final de las actividades de aprendizaje.
- Analizar el rendimiento de la competencia y de las organización de transporte consideradas como las mejores.
- Analizar y comprender las cuestiones sociales, medioambientales y legales.
- Identificar y comprender los indicadores económicos y demográficos.
- Analizar y comprender el impacto de las nuevas tecnologías.
- Analizar y emplear las ideas de todos los grupos de interés.

2c - Desarrollo, revisión y actualización de la política y la estrategia.

En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para:

- Desarrollar la política y estrategia de manera coherente con la misión, visión y valores de la organización y basándose en las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés y en la información que se desprende de las actividades de aprendizaje y de innovación.
- Equilibrar las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés.
- Equilibrar las presiones y requisitos del corto y largo plazo.
- Desarrollar escenarios alternativos y planes de contingencia para abordar los riesgos que planteen.
- Identificar las ventajas competitivas actuales y futuras.
- Alinear la política y la estrategia de la organización con la política y la estrategia de sus partners.
- Reflejar los conceptos fundamentales de la excelencia de la política y la estrategia.
- Evaluar la importancia y efectividad de la política y la estrategia.
- Identificar los factores críticos de éxito.
- Revisar y actualizar la política y la estrategia.

2d - Despliegue de la política y la estrategia mediante un esquema de procesos clave.

En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para:

- Identificar y definir el esquema de procesos clave necesario para llevar a efecto la política y la estrategia de la organización.
- Establecer claramente los propietarios de los procesos clave.

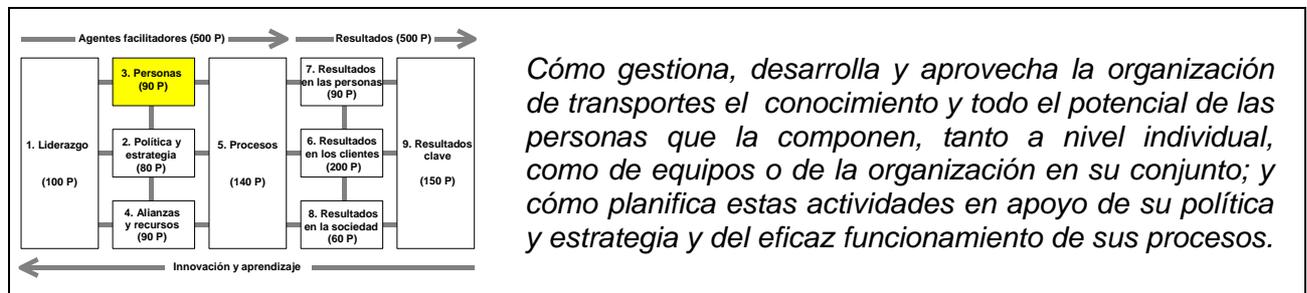
- Definir los procesos clave, incluyendo la identificación de los distintos grupos de interés que se ven afectados.
- Revisar la efectividad del esquema de procesos clave a la hora de llevar a cabo la política y la estrategia.

2e - Comunicación e implantación de la política y la estrategia.

En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para:

- Comunicar y transmitir en cascada la política y la estrategia, según sea apropiado.
- Emplear la política y la estrategia como base para la planificación de actividades y el establecimiento de objetivos y metas.
- Alinear, establecer prioridades, acordar y comunicar los planes, objetivos y metas.
- Evaluar el nivel de sensibilización con respecto a la política y la estrategia.

Criterio 3: Personas



3a - Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos.

En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para:

- Desarrollar las políticas, las estrategias y los planes de recursos humanos.
- Implicar a las personas de la organización y a sus representantes en el desarrollo de las políticas, las estrategias y los planes de recursos humanos.
- Alinear los planes de recursos humanos con la política y la estrategia, la estructura de la organización y el esquema general de procesos clave.
- Gestionar la selección de nuevas personas y su desarrollo profesional.
- Garantizar la imparcialidad y justicia en todo lo relacionado con el empleo, incluida la igualdad de oportunidades.
- Utilizar las encuestas de personal y cualquier otro tipo de información procedente de los empleados para mejorar las políticas, las estrategias y los planes de recursos humanos.
- Utilizar metodologías organizativas innovadoras para mejorar la forma de trabajar.

3b - Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización.

En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para:

- Identificar, clasificar y adecuar el conocimiento y las competencias de las personas a las necesidades de la organización.
- Desarrollar y utilizar planes de formación y desarrollo que contribuyan a garantizar que las personas de la organización se ajustan a las capacidades necesarias, actuales y futuras.
- Diseñar y fomentar oportunidades de aprendizaje a nivel individual, de equipo y de toda la organización en su conjunto.
- Desarrollar la capacidad de las personas a través del trabajo en la organización.

- Desarrollar la capacidad de trabajar en equipo.
- Alinear los objetivos individuales y de equipo con los objetivos de la organización.
- Revisar y actualizar los objetivos individuales y de equipo.
- Evaluar el rendimiento de las personas y ayudar a mejorarlo.

3c - Implicación y asunción de responsabilidades por parte del personal.

En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para:

- Fomentar y apoyar la participación individual y de los equipos en las actividades de mejora.
- Fomentar y apoyar la implicación de las personas mediante conferencias y actos celebrados dentro de la organización.
- Proporcionar oportunidades que estimulen la implicación y respalden un comportamiento innovador y creativo.
- Facultar al personal para emprender acciones con independencia.
- Animar al personal a trabajar en equipo⁵.

3d - Existencia de un diálogo entre el personal y la organización.

En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para:

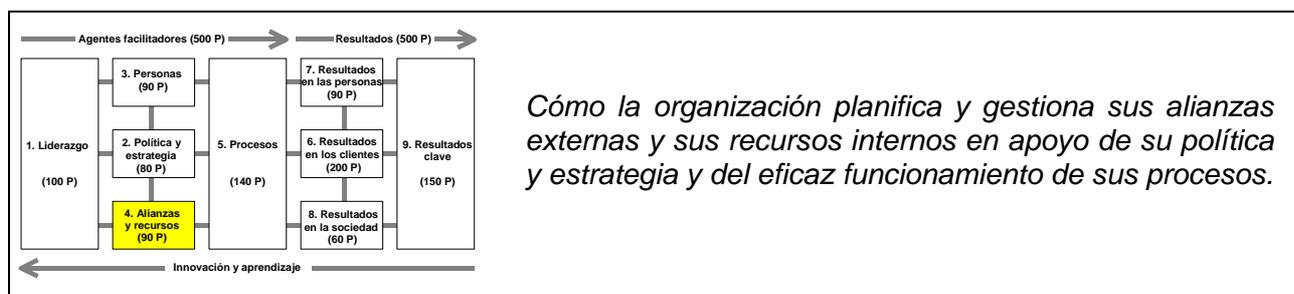
- Identificar las necesidades de comunicación.
- Desarrollar políticas, estrategias y planes de comunicación basados en las necesidades de comunicación.
- Desarrollar y utilizar canales de comunicación verticales (en ambos sentidos) y horizontales.
- Compartir las mejores prácticas y el conocimiento.

3e - Recompensa, reconocimiento y atención al personal.

En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para:

- Alinear los temas de remuneración, traslados, despidos y otros asuntos laborales con la política y la estrategia de la organización.
- Dar reconocimiento a las personas con el fin de mantener su nivel de implicación y asunción de responsabilidades.
- Fomentar la concienciación e implicación en temas de higiene, seguridad, medio ambiente y de responsabilidad ante la sociedad.
- Establecer los diferentes niveles de beneficios sociales, por ejemplo, planes de pensiones, asistencia sanitaria, ayudas infantiles.
- Fomentar actividades sociales y culturales.
- Ofrecer instalaciones y servicios, por ejemplo, flexibilidad de horarios o transporte.

Criterio 4: Alianzas y Recursos



⁵ Pueden leerse algunas orientaciones sobre aspectos de la calidad y recursos humanos en el documento [IV.A7 – Aspectos de la gestión de la calidad relacionados con el factor humano](#).

4a - Gestión de las alianzas externas.

En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para:

- Identificar los subcontratistas clave y las oportunidades de establecer alianzas estratégicas en línea con la política y la estrategia.
- Estructurar las relaciones con los subcontratistas para crear valor y maximizarlo.
- Establecer alianzas que añadan valor a la cadena logística.
- Asegurar que la cultura de la organización con la que se establece una alianza es compatible con la propia, y que se comparte el conocimiento de ambas.
- Apoyar el desarrollo mutuo.
- Generar y apoyar una filosofía innovadora y creativa mediante el uso de alianzas.
- Suscitar sinergias trabajando juntos para mejorar procesos y añadir valor a la cadena cliente/proveedor.

4b - Gestión de los recursos económicos y financieros.

En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para:

- Gestionar los recursos económicos y financieros para apoyar la política y la estrategia.
- Desarrollar e implantar estrategias y procesos económicos y financieros.
- Evaluar las inversiones en activos tangibles e intangibles.
- Emplear mecanismos y parámetros económicos y financieros para garantizar una estructura de recursos eficaz y eficiente.
- Gestionar los riesgos de los recursos económicos y financieros.

4c - Gestión de los edificios, equipos y materiales.

En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para:

- Utilizar los activos en apoyo a la política y la estrategia.
- Gestionar el mantenimiento y uso de los activos para mejorar el rendimiento total de su ciclo de vida.
- Gestionar la seguridad de los activos.
- Medir y gestionar cualquier impacto negativo de los activos de la organización en la comunidad y en el personal (incluyendo higiene y seguridad).
- Optimizar los inventarios de material.
- Optimizar el consumo de los suministros.
- Disminuir y reciclar los residuos.
- Conservar los recursos globales no renovables.
- Reducir cualquier impacto global adverso de los productos y los servicios.

4d - Gestión de la tecnología.

En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para:

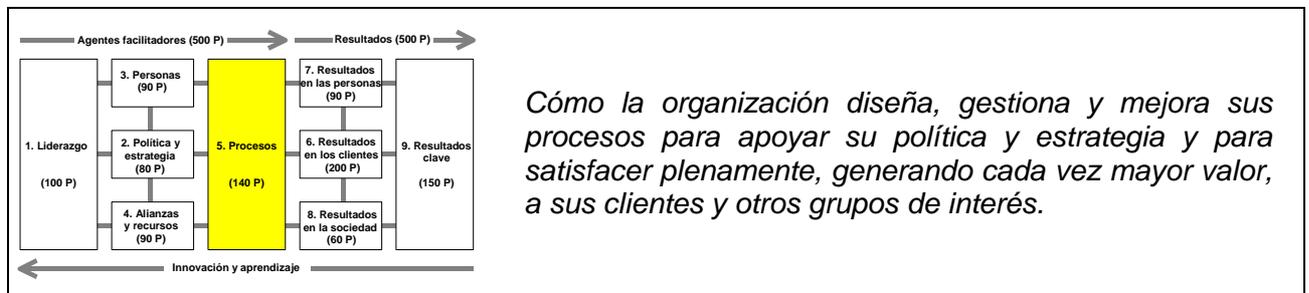
- Identificar y evaluar las tecnologías alternativas y emergentes a la luz de la política y la estrategia y de su impacto en el negocio y en la sociedad.
- Gestionar la cartera tecnológica.
- Explotar la tecnología existente.
- Innovar en el campo de la tecnología.
- Aprovechar la tecnología para apoyar la mejora.
- Identificar y sustituir “viejas” tecnologías.

4e - Gestión de la información y del conocimiento.

En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para:

- Recoger, estructurar y gestionar la información y el conocimiento en apoyo de la política y la estrategia.
- Permitir a usuarios internos y externos un acceso adecuado a la información y a los conocimientos pertinentes.
- Garantizar y mejorar la validez, integridad y seguridad de la información.
- Cultivar, desarrollar y proteger la propiedad intelectual que sólo posee la organización, con objeto de maximizar su valor para el cliente.
- Tratar de adquirir, incrementar y utilizar el conocimiento de forma efectiva.
- Generar en la organización un clima de innovación y creatividad mediante el uso de los recursos pertinentes de información y de conocimiento.

Criterio 5: Procesos.



5a - Diseño y gestión sistemática de los procesos.

En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para:

- Diseñar los procesos de la organización, incluidos aquellos procesos clave necesarios para llevar a efecto la política y la estrategia⁶.
- Establecer el sistema de gestión de procesos que se va a utilizar⁷.
- Aplicar a la gestión de procesos sistemas normalizados como, por ejemplo, sistemas de gestión de la calidad basados en la normativa ISO 9000, sistemas de gestión medioambiental o sistemas de gestión de riesgos laborales⁸.
- Implantar sistemas de medición de los procesos y establecer objetivos de rendimiento.
- Resolver las interfases internas de la organización y las relacionadas con los colaboradores externos, para gestionar de manera efectiva los procesos de principio a fin.

⁶ Un desarrollo más amplio de la gestión por procesos puede leerse en el **Capítulo IV**.

⁷ Un amplio detalle sobre cómo hacer la definición y despliegue de los procesos en una organización de transportes puede verse en el documento **IV.A4 – Arquitectura de procesos**.

⁸ Para más detalles sobre sistemas de gestión normalizados remitimos al lector al **Capítulo I** (ISO 9001:2000), **Capítulo II** (ISO 14001:1996) y el **Capítulo III** (Sistemas de gestión integrados de gestión).

5b - Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor.

En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para:

- Identificar y establecer prioridades para las oportunidades de mejora -y otros cambios-, tanto continua como drástica⁹.
- Utilizar los resultados del rendimiento operativo y de las percepciones, así como la información procedente de las actividades de aprendizaje, para establecer prioridades y objetivos de mejora, así como métodos revisados de funcionamiento de las operaciones.
- Estimular el talento creativo e innovador de empleados, clientes y colaboradores, y hacer que repercuta sobre las mejoras, continuas y drásticas.
- Descubrir y utilizar nuevos diseños de procesos, filosofías operativas y tecnologías que faciliten las operaciones.
- Establecer los métodos idóneos para llevar a efecto el cambio.
- Establecer pruebas piloto y controlar la implantación de procesos nuevos o alterados.
- Comunicar los cambios introducidos en los procesos a todos los grupos de interés pertinentes.
- Asegurarse de que el personal recibe la formación adecuada para operar procesos nuevos o alterados, antes de su implantación.
- Asegurar que los cambios de los procesos alcanzan los resultados previstos.

5c - Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes.

En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para:

- Utilizar investigaciones de mercado, encuestas de clientes y otros tipos de información para determinar las necesidades y expectativas actuales y futuras de los clientes en cuanto a los servicios prestados, y su percepción de los servicios existentes¹⁰.
- Anticipar e identificar mejoras en los servicios de acuerdo con las futuras necesidades y expectativas de los clientes.
- Diseñar y desarrollar nuevos servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes.
- Utilizar la creatividad y la innovación para desarrollar servicios competitivos.
- Generar nuevos servicios con los colaboradores.

5d - Producción de los servicios, distribución y el servicio de atención al cliente.

En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para:

- Producir o adquirir servicios en línea con los diseños y desarrollos.
- Comunicar, poner en el mercado y vender servicios a los clientes actuales y potenciales.
- Distribuir servicios a los clientes.
- Prestar servicio de atención a los servicios distribuidos, cuando resulte apropiado.

⁹ Puede verse una descripción sobre herramientas útiles (modelo ISAMA, control estadístico, equipos de mejora, orden y limpieza y 6 Sigma) en el documento [IV.A5 – Algunas herramientas para la mejora de los procesos](#).

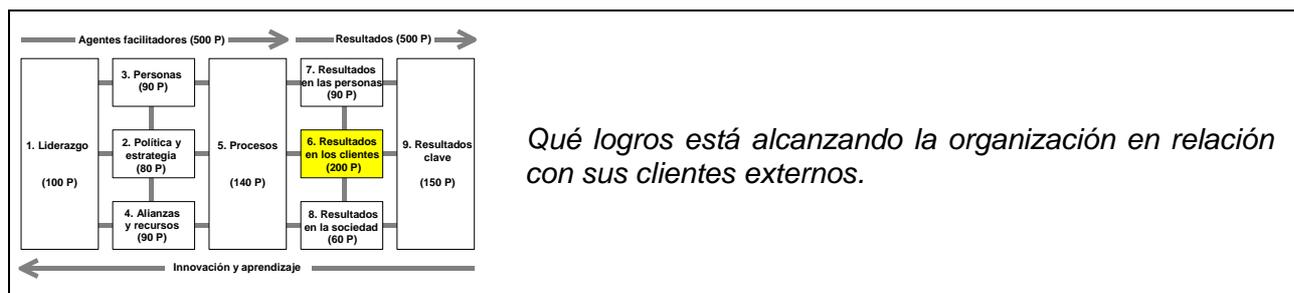
¹⁰ Pueden obtenerse más detalles sobre el modelo QFD, de utilidad para este fin, en el documento [V.A1 – Despliegue de la calidad demandada y planificada](#).

5e - Gestión y mejora de las relaciones con los clientes.

En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para:

- Determinar y satisfacer los requisitos de los clientes fruto del contacto habitual con ellos.
- Gestionar la información procedente de los contactos habituales, incluidas las quejas y las reclamaciones¹¹.
- Implicarse de manera proactiva con los clientes para debatir y abordar sus necesidades, expectativas y preocupaciones.
- Dar seguimiento a las ventas, al servicio de atención al cliente y a otros contactos con los mismos, para determinar los niveles de satisfacción con los servicios y otros procesos de venta y servicio de atención al cliente.
- Esforzarse por mantener la creatividad e innovación en las relaciones de venta y servicio de atención al cliente.
- Emplear las encuestas periódicas y otras formas de recogida estructurada de datos, así como los datos obtenidos de los contactos habituales, para determinar e incrementar los niveles de satisfacción de los clientes en su relación con la organización¹².

Criterio 6: Resultados en los clientes



6a - Medidas de percepción

Estas medidas se refieren a la percepción que tienen los clientes, y se obtienen, por ejemplo, de las encuestas a clientes, grupos focales, clasificaciones de proveedores existentes en el mercado, felicitaciones y reclamaciones. Según el objeto de la organización, las medidas relativas a la percepción de la empresa por parte del cliente pueden hacer referencia a:

- La imagen general:
 - Accesibilidad.
 - Comunicación.
 - Flexibilidad.
 - Comportamiento proactivo.
 - Capacidad de respuesta.
- Servicios:
 - Calidad.
 - Valor.
 - Fiabilidad.
 - Innovación en el diseño.

¹¹ Puede obtenerse una amplia explicación sobre este aspecto en el documento [V.A3 – Gestión de las expresiones de insatisfacción de los clientes.](#)

¹² Para ampliar detalles sobre el modo de proceder, remitimos al lector al documento [V.A2 – Cómo realizar el estudio de satisfacción.](#)

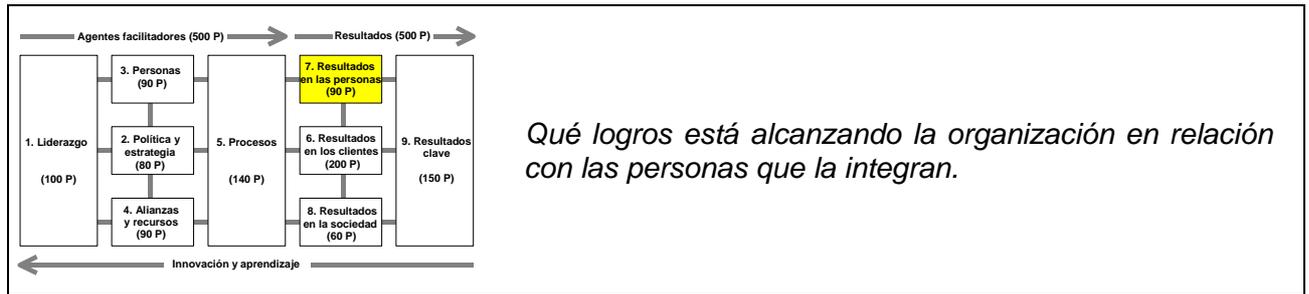
- Entrega.
- Perfil medioambiental.
- Ventas y servicio posventa:
 - Capacidad y conducta del personal.
 - Asesoramiento y apoyo.
 - Publicaciones para el cliente y documentación técnica.
 - Tratamiento de quejas y reclamaciones.
 - Formación sobre el servicio.
 - Tiempo de respuesta.
 - Apoyo técnico.
 - Garantías.
- Fidelidad:
 - Intención de comprar nuevamente.
 - Voluntad de comprar otros servicios de la organización.
 - Voluntad de recomendar la organización.

6b - Indicadores de rendimiento.

Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar su rendimiento, así como para anticipar la percepción de sus clientes externos. Según el objeto de la organización, los indicadores de rendimiento para los clientes pueden hacer referencia a:

- La imagen externa:
 - Número de premios de clientes y nominaciones.
 - Cobertura en prensa.
- Servicios:
 - Competitividad.
 - Índices de defectos, errores o rechazos.
 - Garantías.
 - Quejas y reclamaciones.
 - Indicadores logísticos.
 - Ciclo de vida del servicio.
 - Innovación en el diseño.
 - Tiempo de lanzamiento de nuevos servicios.
- Ventas y servicio posventa:
 - Demanda de formación.
 - Tratamiento de quejas y reclamaciones.
 - Índices de respuesta.
- Fidelidad:
 - Duración de la relación.
 - Recomendaciones efectivas.
 - Frecuencia / valor de los pedidos.
 - Valor residual o derivado de la vida del servicio.
 - Número de reclamaciones y felicitaciones.
 - Negocios nuevos y / o perdidos.
 - Retención de clientes.

Criterio 7: Resultado de las personas



7a - Medidas de percepción

Estas medidas se refieren a la percepción de la organización por parte de las personas que la integran, y se obtienen, por ejemplo, de encuestas, grupos focales, entrevistas y evaluaciones de rendimiento estructuradas. Las medidas relativas a la percepción de la organización por parte de las personas que la integran pueden hacer referencia a:

- Motivación:
 - Desarrollo de carreras profesionales.
 - Comunicación.
 - Delegación y asunción de responsabilidades.
 - Igualdad de oportunidades.
 - Implicación.
 - Liderazgo.
 - Oportunidades para aprender y lograr objetivos.
 - Reconocimiento.
 - Establecimiento de objetivos y evaluación del desempeño.
 - Valores, misión, visión, política y estrategia de la organización.
 - Formación y desarrollo.
- Satisfacción:
 - Administración de la organización.
 - Condiciones de empleo.
 - Instalaciones y servicios.
 - Condiciones de higiene y seguridad.
 - Seguridad del puesto de trabajo.
 - Salario y beneficios.
 - Relaciones entre personas del mismo nivel laboral.
 - Gestión del cambio.
 - Política e impacto medioambiental de la organización.
 - Papel de la organización en la comunidad y sociedad.
 - Entorno de trabajo.

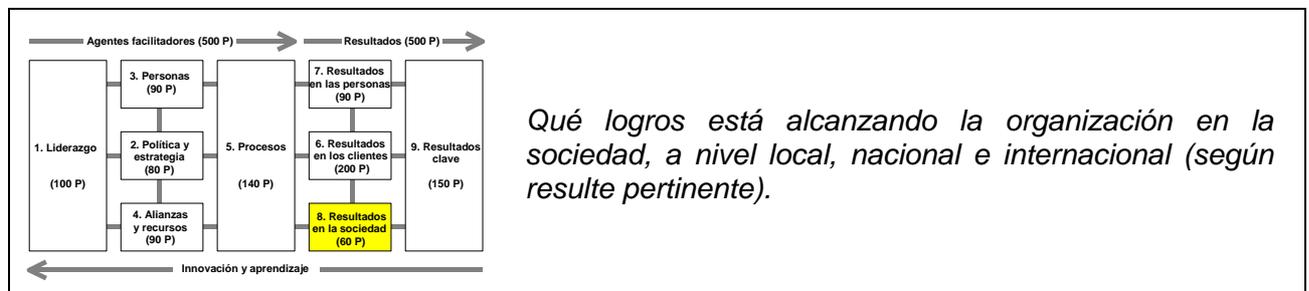
7b - Indicadores de rendimiento.

Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento de las personas que la integran, así como para anticipar sus percepciones. Según el objeto de la organización, los indicadores de rendimiento para las personas que integran la organización pueden hacer referencia a:

- Logros:
 - Competencias necesarias frente a competencias existentes.
 - Productividad.

- Índices de éxito de la formación y el desarrollo a la hora de alcanzar los objetivos fijados.
- Motivación e implicación:
 - Implicación en equipos de mejora.
 - Implicación en programas de sugerencias.
 - Niveles de formación y desarrollo.
 - Efectos beneficiosos y medibles del trabajo en equipo.
 - Reconocimiento a individuos y equipos.
 - Índices de respuesta a las encuestas de empleados.
- Satisfacción:
 - Índices de absentismo y bajas por enfermedad.
 - Índices de accidentes.
 - Quejas y reclamaciones.
 - Tendencias en la selección de personal.
 - Rotación del personal.
 - Huelgas.
 - Utilización de los beneficios.
 - Empleo de las instalaciones que ofrece la organización (recreativas, guardería).
- Servicios que la organización proporciona a las personas que la integran:
 - Exactitud y precisión de la administración de personal.
 - Efectividad de la comunicación.
 - Rapidez de respuesta a las preguntas planteadas.
 - Evaluación de la formación.

Criterio 8: Resultados en la sociedad



8a - Medidas de percepción.

Estas medidas se refieren a la percepción de la organización por parte de la sociedad y se obtienen, por ejemplo, de encuestas, informes, reuniones públicas, representantes sociales y autoridades gubernativas. Según el objeto de la organización, las medidas que hacen referencia a la percepción de la organización por parte de la sociedad pueden hacer referencia a:

- Sus actividades como miembro responsable de la sociedad:
 - Difusión de información relevante para la comunidad.
 - Política de igualdad de oportunidades.
 - Incidencia en la economía local y nacional.
 - Relación con las autoridades relevantes.
 - Comportamiento ético.
- Implicación en las comunidades donde opera:
 - Implicación en la educación y la formación.

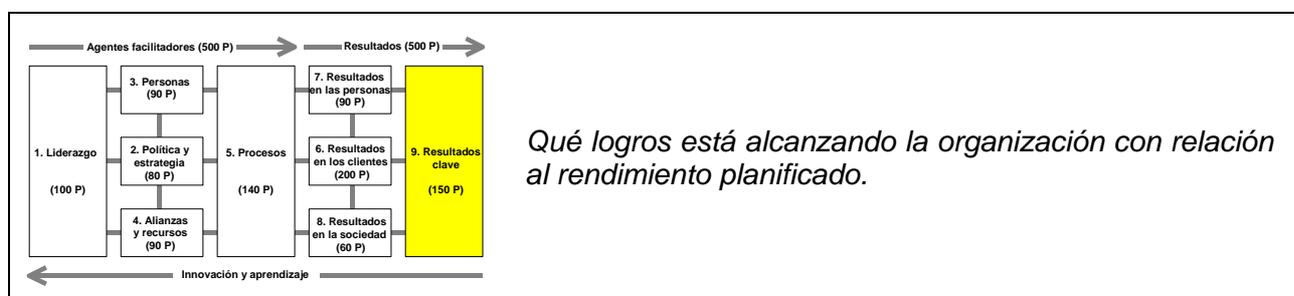
- Apoyo a la salud y el bienestar.
 - Apoyo al deporte y el ocio.
 - Trabajo voluntario y filantropía.
- Actividades encaminadas a reducir y evitar las molestias y daños provocados por sus actividades y/o durante el ciclo de vida de sus servicios:
 - Riesgos y accidentes para la salud.
 - Ruidos y olores.
 - Riesgos para la seguridad.
 - Contaminación y emisiones tóxicas.
 - Información sobre sus actividades para contribuir a la preservación y al mantenimiento de los recursos:
 - Elección del tipo de transporte a utilizar.
 - Impacto ecológico.
 - Reducción y eliminación de residuos y embalajes.
 - Sustitución de materias primas y otras entradas.
 - Utilización de los suministros, por ejemplo, gases, agua, electricidad, materiales nuevos y reciclados.

8b - Indicadores de rendimiento.

Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar su rendimiento, así como para anticipar las percepciones de la sociedad. Según el objeto de la organización, los indicadores de su rendimiento de cara a la sociedad pueden incluir los enumerados en 8a y además los referentes a:

- Tratamiento de los cambios en los niveles de empleo.
- Cobertura en prensa.
- Relaciones con las autoridades en cuestiones como:
 - Certificaciones.
 - Pagos y permisos.
 - Licencias de importación / exportación.
 - Planificación.
- Felicitaciones y premios recibidos.

Criterio 9: Resultados clave



Según el objeto y los objetivos de la organización, algunas de las medidas contenidas en las directrices para los resultados clave del rendimiento de la organización pueden aplicarse a los indicadores clave del rendimiento de la organización y viceversa.

9a - Resultados clave del rendimiento de la organización.

Estas medidas son los resultados clave planificados por la organización y, dependiendo del objeto y los objetivos de la misma, pueden hacer referencia a:

- Resultados económicos y financieros, incluyendo:
 - Precio de la acción.
 - Dividendos.
 - Márgenes brutos.
 - Beneficios netos.
 - Ventas.
 - Cumplimiento de los presupuestos.
- Resultados no económicos, incluyendo:
 - Cuota de mercado.
 - Tiempo de lanzamiento de nuevos servicios.
 - Volúmenes.
 - Índices de éxito.

9b - Indicadores clave del rendimiento de la organización.

Son las medidas operativas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar los probables resultados clave del rendimiento de la misma. Según el objeto y los objetivos de la organización y sus procesos, los indicadores clave del rendimiento de la organización pueden hacer referencia a:

- Procesos¹³:
 - Rendimiento.
 - Despliegue.
 - Evaluaciones.
 - Innovaciones.
 - Mejoras.
 - Duración de los ciclos.
 - Tasa de defectos.
 - Madurez.
 - Productividad.
 - Tiempo de lanzamiento de nuevos servicios.
- Recursos externos, incluidas las alianzas:
 - Rendimiento de los proveedores.
 - Precios de los proveedores.
 - Número y valor añadido de las alianzas.
 - Número y valor añadido de las soluciones innovadoras a servicios generadas por los colaboradores.
 - Número y valor añadido de las mejoras conjuntas logradas con los colaboradores.
 - Reconocimiento de la contribución de los colaboradores.
- Economía y finanzas:
 - Temas relativos al flujo de caja.
 - Elementos del balance.
 - Depreciación.

¹³ Puede leerse una explicación detallada sobre diseño, implantación y revisión de indicadores de proceso en el documento [IV.A6 – Gestión de indicadores](#).

- Costes de mantenimiento.
- Rentabilidad de los dividendos.
- Rendimiento de los activos netos.
- Clasificaciones de los créditos.

- Edificios, equipos y materiales:
 - Índices de defectos.
 - Rotación de inventarios.
 - Consumos de los suministros.
 - Uso.

- Tecnología:
 - Ritmo de innovación.
 - Valor de la propiedad intelectual.
 - Patentes.
 - Royalties.

- Información y conocimiento:
 - Accesibilidad.
 - Integridad.
 - Relevancia.
 - Oportuna y puntual.
 - Participación y uso del conocimiento.
 - Valor y capital intelectual.

VI.3 ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE EL MODELO EFQM Y LA NORMA ISO 9001:2000

Es conveniente dejar claro desde el inicio de este análisis comparativo que ambos modelos no sólo son totalmente compatibles, sino que los requisitos de la ISO 9001:2000 son una parte de los criterios del Modelo EFQM. Además, el concepto REDER¹⁴ es la aplicación del ciclo de mejora PDCA a toda la organización de transporte y los principios en los que se basan ambos modelos son análogos.

Asumido lo anterior como hipótesis de partida para la comparación, también es oportuno hacer unas consideraciones sobre algunas diferencias:

- En general la norma ISO 9001:2000 se utiliza para la certificación por tercera parte (por entidades de certificación acreditadas). No cabe duda de que cualquier organización puede tener un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) con arreglo a este referencial y no acudir a la certificación. Pero eso no sucede demasiado, por lo que, en la práctica, los requisitos de la norma se convierten en prescriptivos.

- El Modelo EFQM de excelencia se utiliza masivamente para la autoevaluación, o lo que es lo mismo, para poner en marcha planes de mejora. En ese sentido, no es obligatorio seguirlo, sino que constituye un referencial para analizar la gestión y los resultados de la organización de transporte, base para definir los proyectos de mejora.

No obstante, si una organización de transporte decide presentarse al Premio Europeo u otro premio basado en este modelo, u obtener el Sello Europeo de Excelencia, sí que deberá seguir fielmente los criterios. En cualquier caso, tanto la redacción de los

¹⁴ Pueden obtenerse más detalles sobre los elementos del modelo REDER y su aplicación en organizaciones de transporte en el documento [VI.A1 – Instrumentos para la evaluación de la excelencia.](#)

subcriterios y las áreas que hay que abordar, como la posibilidad de puntuación, lo hacen no prescriptivo¹⁵.

Veamos en detalle los puntos más destacados del análisis comparativo.

1. Liderazgo / Responsabilidad de la Dirección

Del análisis comparativo, vemos que el planteamiento es similar, si bien hay diferencias:

- La norma ISO 9001:2000 NO contempla los aspectos de la gestión relacionados con los recursos humanos tales como el “empowerment”, la revisión de la efectividad del liderazgo, el énfasis en el aprendizaje, la creatividad y la innovación y la motivación, apoyo y reconocimiento.
- En la norma ISO 9001 tampoco está considerada la implicación de los líderes con representantes de la sociedad, proveedores y subcontratistas, etc.
- La revisión del sistema de gestión en el caso de EFQM es global de los resultados clave, mientras que en la norma ISO 9001 es del SGC y de sus resultados.
- La innovación y la mejora están mucho más enfatizadas en el modelo EFQM.
- La Política de la Calidad debería ser coherente con la misión, la visión y los valores de la organización.
- El impulso al cambio en la organización no está explicitado en la norma ISO 9001.

2. Política y estrategia / Planificación

Este es uno de los criterios donde las diferencias de alcance son más evidentes. En el modelo EFQM se analiza la implantación de la misión y la visión de la organización mediante una estrategia claramente centrada en todos los grupos de interés y su implantación a través del esquema de procesos clave, mientras que la planificación exigida por la norma ISO es más una planificación que podríamos llamar operacional y que incluye el propio SGC y los procesos clave para la prestación de los servicios de transporte. Lógicamente, esta planificación debería ser coherente con la planificación estratégica y su despliegue, explicitado en el Modelo EFQM.

3. Personas / Recursos Humanos

Este es otro criterio con una diferencia notable en el alcance. El Modelo EFQM plantea el análisis de un completo plan de gestión de recursos humanos (incluyendo la gestión del conocimiento, la evaluación del rendimiento de las personas, el trabajo en equipo, etc.) mientras que la norma ISO 9001:2000 sólo contempla los planes de competencias, toma de conciencia y formación del personal cuyos trabajos afectan a la calidad de la prestación de los servicios de transporte.

4. Alianzas y recursos / Otros Recursos

Aquí también el alcance del Modelo EFQM es más amplio que el de la norma ISO 9001:2000, incluyendo la gestión de las alianzas y todos los recursos internos (excluidas las personas, tratadas en el apartado anterior).

Como puntos de convergencia destacaremos los siguientes:

- La utilización de los activos es, en el caso de EFQM, para el apoyo de la política y la estrategia, y en la norma ISO 9001 para la mejora del SGC y el cumplimiento de los requisitos de la prestación de los servicios de transporte que aumente la satisfacción del cliente.

¹⁵ Sobre los diferentes niveles de reconocimiento a la excelencia y las fases que cada uno implica, puede leerse el documento [VI.A2 – Esquema de reconocimiento a la excelencia en la gestión](#).

- El término activos es mucho más amplio en el Modelo EFQM, abarcando todos los de la organización de transporte, mientras que en ISO 9001 los activos son los necesarios para el SGC.
- Los recursos tecnológicos tienen planteamientos parecidos.
- En cuanto a la documentación del SGC solicitada, así como la información necesaria para su operación y los registros de calidad, se enmarcarían en la gestión de la documentación del Modelo EFQM.
- Una parte importante de la gestión medioambiental de la organización, relativa a la optimización del consumo de recursos, disminución y reciclado de residuos y reducción de los impactos adversos producidos por la organización de transporte se encuentran en este apartado del Modelo de EFQM.

5. Procesos / Realización del producto / Clientes

Este apartado es el de mayor convergencia entre ambos modelos. Bajo esta premisa, los procesos clave tratados en el Modelo EFQM son los mismos que los descritos por la norma ISO 9001.

El avance dado en la norma ISO 9001 hacia los procesos y hacia el cliente ha sido espectacular y sólo falta que la aplicación real en las organizaciones de transporte responda a ese espíritu y que éstas no se limiten exclusivamente a una documentación de las instrucciones de trabajo. La ventaja que supone tener un esquema de procesos orientados al cliente es enorme y vale la pena aprovecharla.

6. Criterios de resultados / Medición y análisis.

La esencia de ambos modelos, con algunas diferencias y matizaciones, es introducir la mejora continua en las organizaciones de transporte. Ello supone medir los resultados.

El avance dado por la norma ISO 9001 en el campo de la medición de resultados ha sido espectacular, siendo ahora totalmente coherente con el Modelo EFQM, si bien el planteamiento de este último es mucho más global y orientado a la gestión.

7. REDER / Mejora Continua

Otro de los puntos clave de la nueva norma ISO 9001 es el paso dado en el sentido de incluir la mejora continua, habiendo quedado integrada en el seguimiento y medición, que engloba las ya tradicionales acciones correctivas y preventivas.

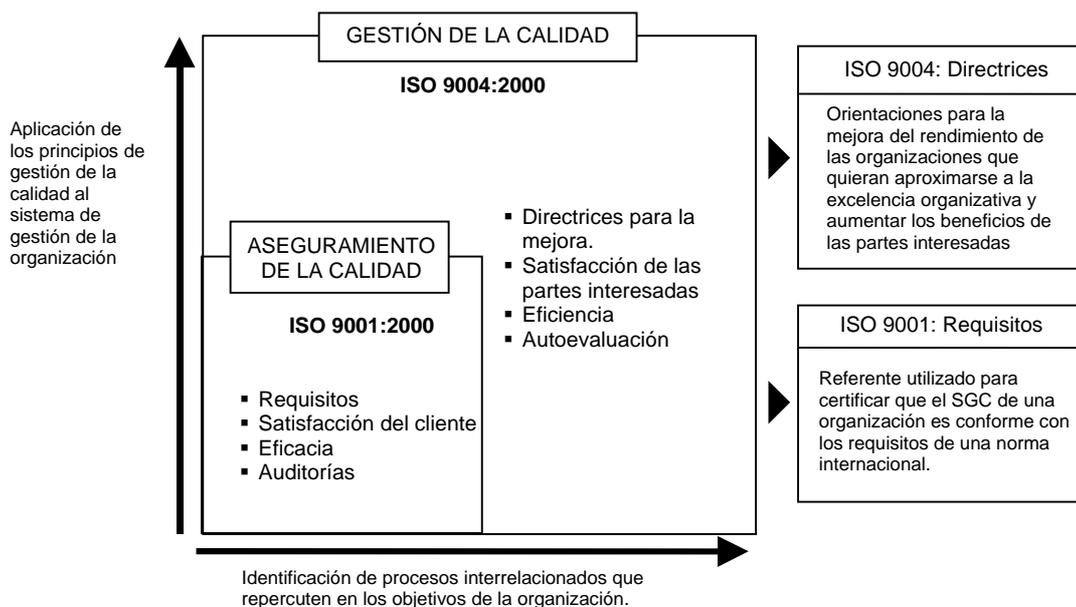
Que duda cabe que el concepto REDER y sus matrices asociadas es enormemente más ambicioso y mejor planteado, pero la norma ISO 9001 ya da un primer paso frente a la perpetuidad en que se encontraba un sistema de aseguramiento de la calidad basado en la versión anterior de la norma (ISO 9002:1994).

VI.4 EL MODELO DE EXCELENCIA DE ISO 9004:2000

Son muchas las organizaciones de transporte que desean mejorar su competitividad, a través de alcanzar mayores cotas de eficacia y de eficiencia, tomando como base la aplicación de Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC). Muchas de ellas han optado por utilizar normas de reconocido prestigio internacional y probada eficacia como son la serie de Normas UNE-EN ISO 9000.

En este contexto, la **norma UNE-EN ISO 9004** establece un camino de mejora hacia la excelencia basado en los siguientes aspectos:

- Las directrices de la norma UNE-EN ISO 9004:2000 son complementarias a los requisitos de la norma UNE-EN ISO 9001:2000, ya que tienen como objetivo una gestión eficaz y eficiente del negocio, mediante la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes y de las partes interesadas.
- Facilita a las organizaciones de transporte que utilizan la norma UNE-EN ISO 9001 su transición a la UNE-EN ISO 9004, ya que posee prácticamente los mismos apartados que la norma UNE-EN ISO 9001:2000 y utiliza el mismo lenguaje.
- Facilita la integración de los sistemas de gestión normalizados, como la gestión ambiental según las normas ISO 14000, ya que contempla la satisfacción de las partes interesadas que, como la sociedad, se ven afectados por el impacto ambiental de las actividades de la organización.
- Es una norma complementaria a los modelos de evaluación de la excelencia, ya que éstos identifican el "qué" mejorar, mientras que la norma UNE-EN ISO 9004:2000 establece directrices para "cómo" mejorar.
- Es un modelo de gestión de la calidad basado en los 8 Principios de gestión de la calidad, valores sobre los que se sustenta la cultura de la calidad de una organización.
- Establece un camino de mejora escalonado a través de 5 **niveles de madurez** o escenarios, así como criterios para la autoevaluación basada en estos niveles de madurez. La descripción de estos cinco niveles de madurez del desempeño se muestra en el cuadro adjunto.



Nivel madurez	Nivel desempeño	Orientación
1	DEFICIENTE	No hay un enfoque claro hacia la mejora continua. Sin resultados, resultados pobres o resultados impredecibles de mejora.
2	BÁSICO	Aproximación inicial a la mejora continua basada en el problema o en la prevención. Mínimos datos disponibles sobre los resultados de mejora.
3	SATISFACTORIO	Mejoras sistemáticas basadas en el proceso de mejora continua. Datos disponibles sobre el cumplimiento de los objetivos de mejora y existencia de tendencias de mejora.
4	NOTABLE	Proceso de mejora en uso. Buenos resultados y tendencia mantenida a la mejora.
5	EXCELENTE	Proceso de mejora ampliamente integrado. Resultados demostrados de “mejor en su clase” por medio de estudios comparativos (benchmarking).

Fuente: Norma ISO 9004:2000

Este camino hacia la excelencia requiere desarrollar:

- Una evaluación del nivel de madurez del SGC.
- Una actualización de las políticas y directrices tendentes a la mejora del SGC.
- Planes de mejora del SGC, basados en los resultados de la evaluación.

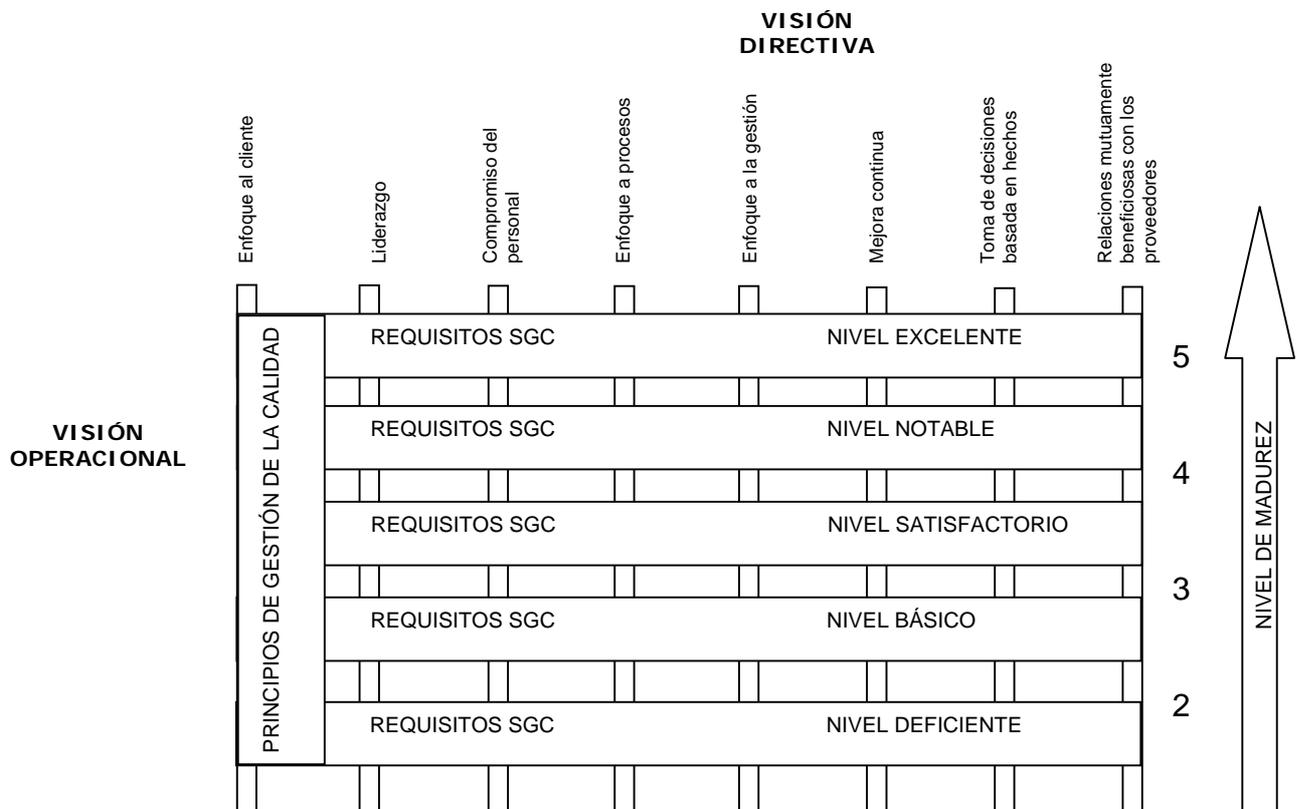
La evaluación del SGC se convierte en una herramienta de gestión que sirve a la organización para:

- conocer el nivel de madurez en el desempeño de su SGC,
- establecer objetivos medibles,
- establecer planes de mejora, y
- medir, parcial o totalmente, la mejora en el desempeño del sistema.

La familia de normas ISO 9000 está basada en los 8 principios de gestión de la calidad. Estos principios y las directrices de la norma UNE-EN ISO 9004:2000, están íntimamente relacionados e interactúan entre sí conformando dos aspectos de la misma realidad.

En la figura adjunta, se ha representado el SGC como un edificio cuyos pilares verticales son los 8 principios de gestión de la calidad y la altura de los pisos representa el nivel de experiencia de una organización en la gestión de la calidad, que corresponde, a su vez, con un nivel de madurez diferente.

En esta figura se puede apreciar cómo el **nivel de madurez** de las organizaciones (y, con ello, su nivel de competitividad), aumenta proporcionalmente con la experiencia de la organización en el uso de los 8 principios de gestión y en el desarrollo de los requisitos y directrices de gestión de la calidad.



La "**Visión Directiva**" de la organización está relacionada fundamentalmente con los 8 principios de gestión de la calidad ("los pilares"), ya que sirven a la Dirección como referencia para dirigir y gestionar la organización de manera sistemática y visible hacia el éxito, a través de la mejora de la rentabilidad, la creación de valor y para impulsar a la organización hacia la mejora de la gestión operacional, y con ello a la mejora de los resultados. Esta gestión se materializa en estrategias, políticas y directrices.

Así mismo, la "**Visión Operacional**" o detallada de la organización, está relacionada con la aplicación de los requisitos y directrices de gestión de la calidad, ya que las estrategias, políticas y directrices emanadas de la Dirección se integran con los requisitos y directrices del SGC, facilitando al personal de la organización unas claras instrucciones de funcionamiento y articulando una estructura operacional del SGC.

La evaluación del nivel de madurez incluye dos herramientas: la evaluación directiva y la evaluación detallada. Ambas son complementarias y por ello se recomienda aplicar tanto la **evaluación directiva** como la detallada sobre la totalidad de la organización, con objeto de

abordar la mejora de todo el SGC. No obstante, en función de los recursos de la organización, el uso de la **evaluación detallada** puede limitarse a los apartados del SGC considerados más críticos.

El cuadro adjunto resume la relación entre evaluación directiva y evaluación detallada¹⁶.

	EVALUACIÓN DIRECTIVA	EVALUACIÓN DETALLADA
Criterios de evaluación:	Niveles de madurez correspondientes a la aplicación de los 8 principios de gestión de la calidad de la norma UNE-EN ISO 9000.	Niveles de madurez correspondientes a la aplicación de los apartados de la norma UNE-EN ISO 9004.
Método de evaluación:	Comparación de la realidad de la organización con situaciones descritas vinculadas con los principios de gestión de la calidad para cada nivel de madurez.	Cuestionario de preguntas específicas para cada apartado de la norma, que contiene ejemplos de evidencias para facilitar la tarea del evaluador.
A realizar por:	Directivos	Técnicos y responsables de procesos
Duración aproximada:	2 horas	1 a 2 días
Perspectiva que aporta la evaluación:	VISIÓN DIRECTIVA, global y estratégica del SGC, que está relacionada con las estrategias, políticas y directrices.	VISIÓN OPERATIVA, detallada del SGC que está relacionada con operaciones, procesos, requisitos y métodos.
Objetivos:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocer y medir el nivel de madurez del SGC de forma rápida y global. ▪ Establecer objetivos de mejora medibles. ▪ Priorizar los requisitos y directrices incluidos en la norma UNE-EN ISO 9004 que necesitan mejorar o ser evaluados detalladamente. ▪ Visualizar el nuevo escenario o nivel de madurez a alcanzar, y establecer o actualizar las estrategias, políticas y directrices. ▪ Realizar el seguimiento de la evolución del nivel de madurez. ▪ Mejorar el estilo de dirección. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Medir el nivel de madurez global o de cada apartado del SGC, así como conocer los puntos fuertes y las áreas de mejora. ▪ Establecer objetivos de mejora medibles. ▪ Priorizar y establecer planes de acción de tallados a tomar sobre los requisitos y directrices de la norma UNE-EN ISO 9004 y las áreas detectadas como más débiles. ▪ Realizar el seguimiento de la evolución del nivel de madurez y del impacto de las acciones de mejora adoptadas. ▪ Permitir comparar la Visión Directiva con la Visión Operativa.

De poco sirve una evaluación si no se implanta un **plan de mejora** que haga a la organización de transporte más competitiva. El plan de mejora requiere una planificación cuidadosa, ya que los recursos de una organización son siempre limitados y las posibilidades de mejora abundantes. Por ello es necesario establecer criterios de priorización que permitan seleccionar aquellas acciones que den como resultado la máxima mejora con el menor costo, es decir que sean las más rentables para los objetivos y la estrategia de la organización.

Se puede establecer el plan de mejora siguiendo cuatro pasos detallados a continuación.

1. Análisis de las causas de las áreas más débilmente valoradas
El resultado gráfico de la evaluación del SGC puede facilitar el análisis de las causas de las áreas más débilmente valoradas. Asimismo, para facilitar el análisis de las causas y la definición de las acciones de mejora, es muy importante utilizar las directrices de la norma UNE-EN ISO 9004 correspondientes con los apartados más débilmente puntuados.

¹⁶ Puede verse una descripción paso a paso de la evaluación directiva y de la evaluación detallada, así como un cuestionario para la misma, en el documento VI.A.3 – Evaluación del nivel de madurez.

Se deben investigar las causas que producen la escasa puntuación de las áreas débiles, con objeto de incrementar la comprensión de la naturaleza de los procesos a mejorar, a través de la recogida, validación y análisis de datos. Para ello son muy útiles las herramientas de identificación y resolución de problemas (diagramas causa-efecto, de Pareto, histogramas, etc.).

2. Priorización de las áreas y acciones de mejora

El resultado de la evaluación proporciona información sobre las áreas más débiles del SGC. No obstante, debido a la limitación de los recursos, se debe abordar el plan de mejora buscando la máxima rentabilidad, es decir buscando el máximo beneficio o impacto, con la menor inversión. Por eso, se deben priorizar las áreas a mejorar y las acciones a implantar.

Para priorizar, se pueden seleccionar aquellas áreas y acciones que tengan un mayor impacto sobre:

- las necesidades y expectativas de los clientes y partes interesadas;
- los objetivos y estrategias definidos por la organización como factores de éxito;
- los recursos disponibles o la capacidad de la organización para poner en marcha las acciones previstas (costo, plazos, disponibilidad de personal, etc.).



Es recomendable que las ventajas y los inconvenientes de cada propuesta sean examinadas por los miembros de la organización que estén involucrados en la implantación de estas acciones, ya que el éxito de la implantación depende de la colaboración de todas las personas implicadas.

Es conveniente establecer los objetivos a alcanzar durante la próxima evaluación, mediante la fijación de resultados numéricos para los principios o áreas seleccionadas a mejorar, y para el valor a alcanzar de la media final resultante. Normalmente los objetivos anuales aspiran a conseguir un valor correspondiente a la siguiente casilla de este modelo de evaluación (3 décimas), o a la superior (6 décimas).

3. Detallar el plan de mejora

Con objeto de facilitar la implantación y el seguimiento de las acciones de mejora previstas, conviene documentar el plan de mejora detallando, al menos, los objetivos a alcanzar para los principios o apartados de la norma seleccionados o el valor del objetivo final, las actividades priorizadas que van a servir para conseguir los objetivos, los plazos previstos de ejecución, y los responsables de su puesta en marcha.

4. Otros factores a considerar

Existen otros factores que pueden ser tomados en consideración y que su adecuada gestión puede influenciar enormemente en el éxito de los planes de mejora. Algunos de estos factores son los siguientes:

- Conseguir la involucración de las funciones de la organización afectadas, ya que los objetivos y planes de acción deben ser entendidos y aceptados por todos los que deben trabajar conjuntamente para alcanzarlos. Esta acción puede incluir a proveedores y a clientes.
- Considerar la formación necesaria para capacitar al personal designado en el análisis de las causas de las áreas débilmente puntuadas, y en la implantación de las acciones planificadas.
- Realizar un seguimiento periódico del progreso de los planes de mejora en curso, para identificar posibles desviaciones y establecer las acciones necesarias.
- Asegurar el mantenimiento de la mejora conseguida, considerando la actualización de los procesos y de los requisitos internos del SGC de la organización.