

Trabajo Fin de Grado

Desarrollo de un instrumento de medida de
indicadores directos para el Criterio Resultados
en los Clientes en el marco del Modelo EFQM
de Excelencia

Autor/es

Alexandra Genique Rozas

Director/es

Javier García Bernal

Facultad de Economía y Empresa
2014-2015

Autor: Alexandra Genique Rozas

Director: Javier García Bernal

Título: Desarrollo de un instrumento de medida de indicadores directos para el criterio de Resultados en los clientes en el marco del Modelo EFQM de Excelencia.

Titulación: Curso de Adaptación al Grado de Administración y Dirección de Empresas

RESUMEN

El presente proyecto tiene como objetivo conseguir el diseño de instrumentos de gestión que permitan a una PYME española iniciar los primeros pasos en la adopción del Modelo EFQM como referente para la gestión. Durante el desarrollo del proyecto se crea una encuesta para medir la satisfacción de los clientes respecto a la calidad del servicio prestado por una empresa en concreto, y así identificar sus aspectos más deficientes. Tras identificar los aspectos menos eficientes, se propondrán acciones correctas y un seguimiento constante para conseguir el objetivo final, la mejora continua. Esto permitirá aumentar la puntuación de la empresa en una futura evaluación o auto-evaluación del modelo EFQM.

This project aims to design management tools to allow a Spanish SME to take the first steps in the adoption of the EFQM model as a reference for its management. During the development of the project, a survey is designed to measure the clients' satisfaction regarding the quality of the service offered by a company, and thus identify its poorer aspects. After identifying the least-efficient aspects, specific actions and constant monitoring will be proposed to achieve the final goal, continuous improvement. This will allow to increase the score of the company in a future evaluation or self-assessment of the EFQM model.

ÍNDICE

Presentación	Pág. 5
Capítulo 1: Modelo EFQM de Excelencia	Pág. 6
1.1. Breve introducción	Pág. 6
1.2. Modelo EFQM	Pág. 7
1.2.1. Conceptos Fundamentales de la Excelencia	Pág. 9
1.2.2. Criterios del Modelo EFQM de Excelencia	Pág. 11
1.2.3. Esquema Lógico de REDER	Pág. 14
1.3. Criterio “Resultados en los clientes”	Pág. 16
Capítulo 2: Exposición del caso	Pág. 19
2.1. Datos generales	Pág. 19
2.2. Descripción del problema	Pág. 20
2.3. Herramientas básicas	Pág. 21
2.4. Decisión del procedimiento	Pág. 22
2.5. Análisis e implantación de medidas	Pág. 22
Capítulo 3: Desarrollo del caso	Pág. 24
3.1. Procedimiento satisfacción al cliente	Pág. 24
3.1.1. Objeto	Pág. 28
3.1.2. Alcance	Pág. 28
3.1.3. Responsabilidad	Pág. 28
3.1.4. Metodología	Pág. 28
3.1.4.1. Diseño de la encuesta	Pág. 29
3.1.4.2. Puntuación y análisis de la encuesta	Pág. 36
3.1.4.3. Seguimiento y medición	Pág. 38
3.2. Procedimiento análisis de datos	Pág. 39
3.2.1. Objeto, alcance y responsabilidad	Pág. 39
3.2.2. Metodología	Pág. 39
3.2.3. Decisión del procedimiento	Pág. 40
3.2.4. Implantación de las medidas	Pág. 41
3.3. Procedimiento de gestión en Recursos Humanos	Pág. 41
3.3.1. Objeto, alcance y responsabilidad	Pág. 41
3.3.2. Metodología, seguimiento y medición	Pág. 42
Conclusiones	Pág. 45
Bibliografía	Pág. 47

Anexos.....	Pág. 51
--------------------	----------------

PRESENTACIÓN

El Modelo EFQM de Excelencia es un referente para la gestión con una difusión cada día mayor en el ámbito empresarial. El Modelo es adoptado por las empresas con dos objetivos fundamentales: 1) Como instrumento y herramienta para mejorar la gestión de la misma y, 2) como medio de evaluación, interna o externa, para calificar la Calidad de la gestión.

En este contexto el presente trabajo centra la atención en el diseño de instrumentos de gestión que permitan a una PYME española iniciar los primeros pasos en la adopción del Modelo EFQM como referente para la gestión. La empresa, que ha optado por mantener oculta su denominación por razones de confidencialidad, no tuvo contacto alguno con el Modelo en el momento de iniciar el proceso de realización del presente trabajo.

Como consecuencia, se consideró que la alternativa que ofrecía mayor valor a la empresa era desarrollar un instrumento concreto que permitiera a la misma implantar un sistema de medición y seguimiento de indicadores directos de satisfacción de los clientes cuya implementación es uno de los aspectos a los que el Modelo concede una mayor importancia relativa. De esta forma, el trabajo, además de recoger los principales antecedentes teóricos del Modelo EFQM de Excelencia, centra la atención en el diseño de una encuesta de satisfacción de los clientes de la empresa y en la identificación de los elementos necesarios para su procesamiento e implantación de acciones de mejora ante las posibles deficiencias que puedan detectarse. De esta forma, la implantación de dichos instrumentos por la empresa permitirá a la misma incrementar notablemente la puntuación recibida por la empresa en el criterio Resultados en los Clientes en un futuro proceso de evaluación o autoevaluación. Además, la empresa podrá iniciar procesos de mejora en otros aspectos de la gestión en los que se detecten deficiencias.

CAPITULO 1: MODELO EFQM DE EXCELENCIA

1.1. BREVE INTRODUCCIÓN EFQM

El mundo no se detiene, está cambiando cada vez más rápido. La interdependencia entre las organizaciones, comunidades, países y economías está creciendo y haciéndose cada vez más fuerte. Con el fin de mantener la competitividad en este entorno, cualquier organización necesita innovar y mejorar continuamente. Ahora, más que nunca, una organización necesita comprender, valorar y gestionar las necesidades y expectativas de sus grupos de interés. El Modelo EFQM de Excelencia es el marco para comprender y gestionar esta complejidad, es pragmático y práctico, ha sido desarrollado por organizaciones líderes con el fin de promover una mejora continua.

El Modelo Europeo de Calidad Total es una referencia para la gestión que ha desarrollado la Fundación Europea para la gestión de la Calidad, en inglés, European Foundation for Quality Management (EFQM).

EFQM es una organización sin ánimo de lucro cuyo ámbito es Europa y su sede está en Bruselas. Actualmente, está formado por más de 800 miembros. EFQM es el creador y el gestor del premio a la Excelencia EEA (EFQM Excellence Award) que reconoce la Excelencia en Gestión en las organizaciones. Además, EFQM es la propietaria del Modelo de Excelencia EFQM y es la encargada de actualizarla con las buenas prácticas de las organizaciones punteras en el tema de la Excelencia en Gestión. A continuación se muestra un cronograma con los principales hitos (véase Figura 1.1):

Figura 1.1 Cronograma EFQM.

1988	1989	1991	1995	1996	2000	2003	2005
Creación Fundación Europea para la Gestión de la Calidad EFQM	Nace el modelo de Excelencia EFQM	Se introduce como marco de trabajo para la autoevaluación	Adaptación y se lanza el premio europeo para el sector público	Simplificación del modelo y lanzamiento del Premio Europeo para PYMES	Crece el número de miembros del EFQM hasta 700	Actualización del modelo de Excelencia	Se lanza el sistema 2005+ para la presentación de memorias y evaluación para el Premio EFQM a la excelencia (EEA)

Fuente: Elaboración propia.

El modelo EFQM de Excelencia es el marco de referencia creado por la EFQM para la mejora de la gestión de una organización. Este modelo es el más ampliamente utilizado en Europa en la materia y se ha convertido en la base para la evaluación de las organizaciones en la mayoría de los Premios, nacionales y regionales, de Calidad en toda Europa. El Modelo EFQM se revisa y actualiza sistemáticamente desde su creación, siendo su versión de 2013 la que se encuentra actualmente en vigor y por tanto, será la versión que se desarrolla en este proyecto.

Además, el Modelo EFQM de Excelencia se corresponde con la perspectiva *stakeholder* de gobierno empresarial puesto que, aunque se reconoce la importancia de los resultados estrictamente financieros, éstos forman parte de una medida de rendimiento multidimensional (Salas, 2002). De esta forma, los distintos colectivos considerados explícitamente como beneficiarios residuales son, además de los accionistas o propietarios de la empresa, los clientes, los empleados y la sociedad en general.

Este primer capítulo está basado en EFQM MODEL 2013 según el cual, utilizar adecuadamente el Modelo EFQM de Excelencia, el Esquema Lógico REDER y los Conceptos Fundamentales garantiza que las prácticas de gestión formen un sistema coherente que se mejora de manera continua y que hace realidad la estrategia de la organización.

1.2. MODELO EFQM DE EXCELENCIA

El Sistema de Gestión de Calidad de referencia utilizado a lo largo de todo el proyecto se basa en la versión más actualizada del Modelo EFQM de Excelencia. Como sucede con los Modelos para la gestión de la calidad, a diferencia de las Normas, se trata de un marco de trabajo de no obligado cumplimiento que desarrolla y realiza los conceptos de la Calidad Total y está orientado hacia la excelencia. Es propiedad de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (*Foundation European for Quality of Management* –EFQM-), tratándose de un sistema generalista no vinculado a un sector concreto o actividad.

El Modelo EFQM establece unos parámetros para saber cómo debe ser una empresa excelente que desea ser competitiva y que busca gestionar todos los aspectos

desde la perspectiva de la Calidad total. En este sentido debe entenderse la aportación que este Modelo pretende ofrecer a las empresas para que mejoren su gestión.

Además, es necesario actuar según tres principios básicos de Calidad Total, que están estrechamente relacionados entre sí: Orientación al cliente, Mejora Continua y Trabajo en equipo (Dean y Bowen, 1994). El primero de ellos, *orientación al cliente*, trata la importancia que tiene proporcionar los productos y servicios que satisfagan las necesidades de los consumidores. El segundo principio, *mejora continua*, es una consecuencia del hecho de que la satisfacción del cliente solo puede conseguirse a través de una mejora efectiva de los procesos mediante los cuales se crean los productos y servicios. Por último, *trabajo en equipo*, se considera la mejor manera de conseguir una orientación al cliente y una mejora efectiva de los procesos, puesto que para ello es necesaria la colaboración, tanto a nivel interno de la organización, como externo con clientes y proveedores.

Así enunciada la Calidad Total, es un objetivo inalcanzable ya que conseguir la perfección absoluta es imposible, aunque sí es viable es la tendencia hacia ella. La mejora continua es esta tendencia hacia la perfección que implica un camino sin fin para ir haciendo las cosas mejor cada día. Los errores y las no conformidades son inevitables, pero esto no supone aceptar la situación sino tratar continuamente de superarla, estableciendo medidas que eviten la aparición de la no conformidad en el futuro.

El Modelo EFQM de Excelencia se basa en un conjunto de valores europeos plasmados por primera vez en la Convención Europea de Derechos Humanos (1953) y la Carta Social Europea (revisada en 1996). Este tratado fue ratificado por los 47 estados miembros del Consejo de Europa, que incorporaron sus principios en su legislación nacional.

Se trata de un instrumento práctico que ayuda a las organizaciones a establecer un sistema de gestión apropiado, midiendo en qué punto se encuentran dentro del camino hacia la excelencia, identificando posibles carencias de la organización y definiendo acciones de mejora.

Respecto a la utilidad del Modelo EFQM existen las siguientes alternativas pudiendo resultar las mismas complementarias unas con otras:

- Evaluar dónde se encuentran las organizaciones en el camino hacia la excelencia, ayudándolas a desarrollar su visión y las metas para el futuro de una manera tangible.
- Es un instrumento para identificar y entender la naturaleza del negocio, es decir, de las relaciones entre los distintos agentes presentes en la actividad, y de las relaciones causa-efecto.
- Es una herramienta que permite establecer un mismo lenguaje y modo de pensar en toda la organización, lo que facilita la eficaz comunicación de ideas dentro y fuera de la misma.
- Es una herramienta de diagnóstico para determinar la salud actual de la organización, detectando puntos de mejora e implantando acciones que le ayuden a mejorar.
- Es la base para la concesión del Premio EFQM a la Excelencia, esto es, un proceso de evaluación que permite a Europa reconocer a sus organizaciones mejor gestionadas y promoverlas como modelos de excelencia, del que las demás organizaciones puedan aprender.

La creación de la Fundación 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 que dan lugar al Modelo EFQM de Excelencia:

- Conceptos Fundamentales de la Excelencia.
- Modelo EFQM de Excelencia.
- Esquema lógico REDER.

La ventaja del Modelo es que puede ser aplicado a cualquier organización, independientemente del tamaño, sector o antigüedad. No caduca y tiene en cuenta un gran número de conceptos distintos.

1.2.1. Conceptos Fundamentales de la Excelencia

Los Conceptos Fundamentales de la Excelencia describen los cimientos esenciales para que cualquier organización alcance una excelencia sostenida y pueden utilizarse como base para describir los atributos de una cultura excelente. Así mismo, constituyen también un lenguaje común para la alta dirección. Existen ocho conceptos

fundamentales que la propia EFQM representa como los electrones orbitando alrededor de un núcleo con la matriz REDER (véase Figura 1.2).

Figura 1.2 Conceptos fundamentales de la Excelencia.



Fuente: EFQM (2013).

A continuación, se presenta una breve descripción de cada uno de los Conceptos fundamentales de la Excelencia:

Añadir valor para los clientes. Las organizaciones excelentes añaden constantemente valor para los clientes, tanto los existentes como los potenciales, comprendiendo, anticipando y satisfaciendo derechos, necesidades, expectativas y los potenciales requisitos en propuestas de valor atractivas y sostenibles.

Crear un futuro sostenible. Las organizaciones excelentes producen un impacto positivo en el mundo que les rodea porque incrementan su propio rendimiento al tiempo que mejoran las condiciones económicas, ambientales y sociales de las comunidades con las que tienen contacto.

Desarrollar la capacidad de la organización. Las organizaciones excelentes, incrementan sus capacidades gestionando el cambio de manera eficaz dentro y fuera de ellas.

Aprovechar la creatividad y la innovación. Las organizaciones excelentes generan mayor valor y mejores resultados a través de la mejora continua y la innovación sistemática, aprovechando la creatividad de sus grupos de interés.

Liderar con visión, inspiración e integridad. Las organizaciones excelentes tienen líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelo de referencia de sus valores y principios éticos, con transparencia, integridad y capacidad de respuesta.

Gestionar con agilidad. Las organizaciones excelentes se reconocen de manera generalizada por su habilidad para identificar y responder de forma eficaz y eficiente a oportunidades y amenazas.

Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas. Las organizaciones excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura de delegación y asunción de responsabilidades que permite alcanzar tanto los objetivos personales como los de la organización. Recoge la importancia de atraer, desarrollar y retener el talento en las organizaciones. También incorpora los aspectos de la diversidad de las personas y de las comunidades y mercados en los que opera la organización.

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

1.2.2. Criterios del Modelo EFQM de Excelencia

El Modelo EFQM de Excelencia permite comprender la causa-efecto de las relaciones entre lo que hacen las organizaciones (los agentes facilitadores) y los resultados conseguidos. Este modelo tiene nueve criterios que se agrupan en Agentes y Resultados. Los Agentes Facilitadores (*Liderazgo, Política y Estrategia, Personas, Alianzas y Recursos, y Procesos*) se definen como el conjunto de criterios cuyo enfoque realizado por la organización es relevante para la consecución de la excelencia en los resultados de la misma. En definitiva, abordan lo que la organización hace.

Los Resultados (*Resultados en los Clientes, Resultados en las Personas, Resultados en la Sociedad, y Resultados Clave*) son consecuencia de los agentes facilitadores y permiten valorar lo que se ha logrado o se está logrando en la organización, tanto en términos de lo conseguido como los objetivos propios establecidos. En definitiva, abordan lo que la organización logra y cómo lo logra.

El Modelo EFQM concede gran importancia a los distintos agentes que intervienen en la actividad de la organización. Las flechas subrayan la naturaleza dinámica del Modelo, mostrando que la *Innovación y Aprendizaje* potencia la labor de los Agentes Facilitadores dando lugar una mejora de los Resultados (véase Figura 1.3).

Figura 1.3 Estructura y representación gráfica del Modelo EFQM



Fuente: EFQM (2013).

Cada criterio tiene una definición que explica su significado con carácter general. A continuación se describen brevemente agrupados por categorías (Agentes Vs. Resultados):

Agentes facilitadores: Hay cinco Agentes Facilitadores definidos a la izquierda del Modelo. Éstas son las acciones que una organización necesita llevar a cabo para desarrollar e implementar su estrategia.

- **Liderazgo:** 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, permitiendo a la organización anticiparse y reaccionar de manera oportuna con el fin de asegurarse un éxito continuo.
- **Personas:** Las organizaciones excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura que permite lograr los objetivos personales y los de la organización de manera beneficiosa para ambas partes. Desarrollan sus capacidades y garantizan la imparcialidad y la 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.

- **Estrategia:** Las organizaciones excelentes implantan su Misión y Visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés. Estas organizaciones desarrollan y despliegan mecanismos de apoyo, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.
- **Alianzas y recursos:** Las organizaciones excelentes planifican y gestionan con transparencia las alianzas externas, sus proveedores y recursos internos, para apoyar el despliegue y ejecución de la estrategia general y los mecanismos que la apoyan, así como para lograr el funcionamiento eficaz de sus procesos. Se aseguran de gestionar eficazmente su impacto social y ambiental y rinden cuentas sobre el uso de los recursos públicos.
- **Procesos, productos y servicios:** Las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos, productos y servicios públicos para generar cada vez mayor valor para sus clientes y otros grupos de interés.

Criterios de Resultados: Hay cuatro criterios de resultado que se muestran a la derecha del Modelo. Éstos son los resultados que las organizaciones consiguen en línea con sus objetivos estratégicos.

- **Resultados en las personas:** Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden los derechos, necesidades y expectativas de las personas.
- **Resultado en los clientes:** Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden los derechos, necesidades y expectativas de sus clientes.
- **Resultados en la sociedad:** Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden los derechos, necesidades y expectativas de los grupos de interés relevantes de la sociedad.
- **Resultados clave:** Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan la financiación.

En los cuatro criterios de resultados podemos encontrar que las organizaciones excelentes:

- Utilizan un conjunto de medidas de percepción y sus indicadores de rendimiento, basados en las necesidades y expectativas de sus clientes, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia y políticas de apoyo.
- Establecen objetivos claros para los resultados clave que guardan relación con sus clientes basándose en sus necesidades y expectativas y de acuerdo con la estrategia escogida.
- Segmentan los resultados para comprender la experiencia, necesidades y expectativas de- los grupos de clientes específicos.
- Demuestran resultados positivos y sostenidos en los clientes durante al menos tres años.
- Entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados pueden tener sobre otros indicadores de rendimiento, percepciones y resultados relacionados.
- Tienen confianza en su rendimiento y resultados futuros y se basan para ello en que comprenden las relaciones causa-efecto que existen.
- Interpretan la comparación de los resultados clave que guardan relación con sus clientes con los de organizaciones similares y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos.

1.2.3. Esquema Lógico de REDER

En el núcleo del Modelo EFQM de Excelencia se encuentra un esquema lógico denominado REDER (véase Figura 1.4). Se trata de una herramienta de gestión y una manera estructurada de evaluar el rendimiento de una organización. Está formado por cuatro elementos: Resultados, Enfoque, Despliegue y, Evaluación y Revisión. El esquema REDER reproduce el ciclo PDCA (Planificar, Desarrollar, Controlar y Actuar) y establece lo que una organización necesita para alcanzar la Excelencia:

Figura 1.4 Esquema lógico de REDER.



Fuente: EFQM, 2013

El primero de los elementos del esquema REDER es la determinación de los *resultados* que se quieren lograr como parte del proceso de elaboración de la política y estrategia. Estos resultados abarcan el rendimiento de la organización en términos económicos, financieros y operativos, así como las percepciones de todos los grupos de interés de la organización. El segundo elemento es la planificación y desarrollo de una serie de *enfoques* sólidamente fundamentados e integrados que lleven a la organización a la obtención de los resultados requeridos en el presente y en el futuro. El siguiente elemento es el *despliegue* de los enfoques de forma sistemática para asegurar una implantación completa. Y por último, la *evaluación y revisión* de los enfoques utilizados basándose en el seguimiento y análisis de los resultados alcanzados y en las actividades continuas de aprendizaje. En función de todo ello, identificar, establecer prioridades, planificar e implantar las mejoras necesarias.

En el proceso de autoevaluación por parte de una organización, los elementos Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión son abordados en cada subcriterio del grupo “Agentes Facilitadores”, y el elemento Resultados debe abordarse en cada subcriterio del grupo “Resultados”.

El Modelo puede utilizarse para evaluar las capacidades actuales de la organización. El resultado de una evaluación permite conseguir el número de fortalezas y oportunidades para mejorar el rendimiento en el futuro. Identificar las fortalezas dentro de una organización es importante porque estas fortalezas pueden ayudar a resolver los problemas encontrados.

Por definición, cumplir con un estándar cerrado no es Excelencia. Excelencia significa ir más allá de lo que se espera. A diferencia de auditar frente a un estándar, una evaluación otorga al equipo de dirección un gran número de opciones y oportunidades. Los aspectos que ellos escogen abordar y cómo elijan abordarlos, dependerá de sus prioridades estratégicas.

Para llevar a cabo la puntuación, el modelo de excelencia EFQM asigna un peso específico a cada uno de los 9 criterios que lo componen. En la versión 2013, estas ponderaciones se dividen igual que en la versión 2010, tal y como se representa en la siguiente imagen (véase Figura 1.5).

Figura 1.5 Modelo EFQM (versiones 2010 y 2013)



Fuente: García Bernal y García Casarejos (2014).

1.3. CRITERIO “RESULTADOS EN LOS CLIENTES”

Anteriormente se ha explicado los criterios que componen el modelo EFQM. Este estudio está centrado concretamente en uno de ellos, en el criterio que corresponde con los *Resultados en los clientes*. Se trata de un criterio sobre los resultados obtenidos en los clientes, usuarios o beneficiarios, tanto intermedios como finales. En este sentido, se debe considerar tanto al colectivo atendido, objeto principal de la actividad, como a cualquier otro tipo de cliente al que se prestan servicios. Este criterio se desarrolla a su vez en dos subcriterios:

- **Medidas de Percepción:** Son las percepciones que tienen los clientes, usuarios o beneficiarios del servicio recibido de la organización. Pueden obtenerse de una serie de fuentes como, por ejemplo, encuestas, grupos focales, calificaciones de la organización como proveedora de servicios públicos, felicitaciones y quejas. Estas percepciones deben dejar claro qué opinan los clientes sobre la eficacia del despliegue y ejecución de la estrategia de clientes, sus mecanismos de apoyo y sus procesos. Pueden hacer referencia a aspectos como: capacidad técnica, conducta, accesibilidad, comunicación, capacidad de respuesta, cortesía, empatía, valor añadido, innovación, tratamiento de quejas y reclamaciones, fidelidad. Las medidas pueden incluir percepciones sobre reputación e imagen, valor otorgado por los clientes a los productos y servicios públicos, distribución de productos y servicios públicos, servicio, atención y apoyo al cliente y compromiso del cliente.

- **Indicadores de rendimiento** son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, interpretar, predecir y mejorar su rendimiento y su impacto sobre las percepciones de los clientes. Estos indicadores deben dar una idea clara del despliegue y el impacto de la estrategia de clientes, sus mecanismos de apoyo y sus procesos. Estas medidas pueden hacer referencia a aspectos como: número de intervenciones, índice de quejas y reclamaciones, número de demandas del servicio, índice de errores o incidencias, tiempo de respuesta, tipos de servicios ofrecidos, segmentaciones del colectivo atendido, etc. Las medidas pueden incluir indicadores de rendimiento sobre distribución de productos y servicios públicos, servicio, atención y apoyo al cliente, gestión de quejas, implicación de clientes y aliados en el diseño de productos, servicios públicos, procesos, etc.

En la práctica, las organizaciones excelentes, utilizan un conjunto de medidas de percepción junto con sus indicadores de rendimiento, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia y sus mecanismos de apoyo. Con todo ello, se establecen objetivos claros para los resultados clave que guardan relación con sus clientes y acorde con la estrategia escogida. Una vez obtenidos los resultados, se segmentan para entender

e interpretar la experiencia, necesidades y expectativas de grupos de clientes específicos. De este modo, se consigue demostrar resultados positivos o sostenidos en los clientes e identificar y entender claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados pueden tener sobre otros indicadores de rendimiento, percepciones y resultados relacionados. Las organizaciones excelentes tienen confianza en su rendimiento y resultados futuros porque entienden e interpretan las relaciones causa-efecto que existen. Y, por último, interpretan la comparación de los resultados clave obtenidos respecto a los clientes con los de organizaciones similares y, utilizan estos datos para establecer objetivos.

CAPÍTULO 2: EXPOSICIÓN DEL CASO

En este segundo capítulo, se presenta el trabajo de campo desarrollado, junto con una breve descripción de la empresa SAGEN S.L. y su situación en particular. A su vez, se realiza un análisis de la situación previa donde se describe el problema en concreto y las herramientas básicas para su estudio. Además, se indica la estructura de cómo se resolverá y la pautas a seguir en su desarrollo.

2.1. DATOS GENERALES

La empresa SAGEN S.L. es una empresa real pero se presenta con un nombre ficticio por razones de confidencialidad y anonimato. Fue fundada por un joven empresario, frigorista de profesión, en el año 2002. La actividad principal es fontanería, calefacción y aire acondicionado por lo que su CNAE es Fontanería, instalaciones de sistemas de calefacción y aire acondicionado (4322). Está inscrita en el Registro Mercantil de Málaga y su forma jurídica es Sociedad limitada con un capital social inicial de 3.006 euros y una facturación de más de 3.000.000€.

Los datos financieros de 2013, último año disponible en SABI, recogen unos ingresos cercanos a los 4.500.000 euros, un resultado del ejercicio ligeramente superior a los 37.000 euros y su activo total asciende casi a 1.500.000 euros.

Cuenta en la actualidad con una plantilla de 20 personas y desarrolla su actividad principalmente en Andalucía. Es una empresa dedicada al montaje y mantenimiento de las instalaciones de climatización, refrigeración y la ventilación industrial, para hoteles, supermercados y grandes superficies comerciales y de ocio. Empresa dada de alta en la Consejería de Innovación Ciencia y Empresa como:

- Instaladora y Mantenedora de Instalaciones Térmicas en los Edificios RITE 07
- Instaladora y Conservadora-Mantenedora Frigorista.

SAGEN S.L. ha sido pionera en disponer de las certificaciones ISO 9001 de calidad e ISO 14001 de medio ambiente, en un sector en que existe una gran competencia. Otro aspecto destacado es la apuesta por la sostenibilidad y la optimización de los recursos energéticos. Han comenzado a ofrecer una tecnología

pionera en el país, que permite reducir en un 20% el gasto eléctrico y aún más las emisiones de gases contaminantes a la atmósfera.

El hecho diferencial de SAGEN S.L. es la especialización de su plantilla en cada departamento así como profesionalidad de todo su personal en el trabajo que desarrolla. Un equipo humano capaz de captar las necesidades de los clientes y conocer ampliamente los productos que ofrecen, tanto en montajes como en mantenimientos preventivos o correctivos, les permite ofrecer los productos que se ajustan a los requerimientos de sus clientes y de sus instalaciones.

La misión de SAGEN S.L. es estudiar con profundidad cada proyecto, poniendo la experiencia de su equipo multidisciplinar a disposición de sus clientes, para presentarles la propuesta que más se ajuste a sus necesidades.

Partiendo de la premisa de dar el mejor servicio a sus clientes y ofrecer las mejores soluciones a cada uno de ellos, SAGEN S.L. ha aumentado su plantilla en un 10%, ampliando su equipo técnico para ofrecer el mejor servicio y la máxima cobertura de una forma personalizada y especializada en áreas como la instalación, el mantenimiento y la reparación.

De la empresa de estudio, SAGEN S.L., no se presentan más datos financieros ni análisis sobre el balance de la empresa para evitar la identificación de la misma. Sin embargo, en el anexo I, se detalla el organigrama de SAGEN S.L.; en el anexo II se detalla la distribución de las responsabilidades en SAGEN S.L.; y en el anexo III se encuentran las fichas de definición de los puestos de trabajo de la empresa. Esta información ha sido requerida para el estudio que se ha desarrollado.

2.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Uno de los procesos necesarios para iniciar a SAGEN S.L. en la implantación del Modelo EFQM e incrementar notablemente la puntuación obtenida en el criterio Resultados en los Clientes, además de mejorar sustancialmente la gestión de la empresa, es desarrollar un instrumento de medición de indicadores directos de la satisfacción de los clientes. Como en todo proceso, se marca un procedimiento de trabajo, una medición, un análisis y una mejora continua. Entre otras ventajas para la empresa, el

nuevo instrumento permite obtener a la empresa información directa de sus clientes que va más allá que actuar cuando se reciben por indicadores indirectos diferentes a los de percepción (sistemas de quejas y sugerencias, tasas de pérdidas de clientes, etc.).

El desarrollo del presente proyecto tiene una orientación clara y prioritaria hacia el cliente, usuario o beneficiario y con una actitud basada en la mejora continua en la gestión de la empresa. El objetivo principal es desarrollar un instrumento de indicadores directos o de percepción que permita medir la satisfacción del cliente, la identificación de los elementos necesarios para su procesamiento y la implantación de acciones de mejora ante las posibles deficiencias que puedan detectarse. En primer lugar es necesario obtener información de la empresa SAGEN S.L. para lo que se contacta con uno de sus empleados, técnico del departamento de producción, cuyo desarrollo de funciones le permite estar en contacto directo con el cliente en cada uno de los servicios que se realizan en la empresa permitiéndole inferir cuáles son los principales errores y deficiencias que se comenten en la prestación del servicio por parte del resto de empleados. La información obtenida a través de los conocimientos de esta persona, junto con otros indicadores de naturaleza indirecta, permite identificar dónde pueden radicar los principales problemas en la empresa. Los indicios relativos a la existencia de deficiencias en los niveles de satisfacción de los clientes, motiva la elaboración de un instrumento de recogida de información directa por parte de los clientes que permita la elaboración de una serie de indicadores relativos a la percepción de los clientes sobre la calidad de los servicios prestados por la empresa. Esta etapa constituye el objeto central del presente trabajo fin de grado. Finalmente, se establecen las bases para la implementación y utilización del instrumento diseñado durante los próximos ejercicios que permita a la empresa un seguimiento continuado de los indicadores en busca de la mejora continua.

2.3. HERRAMIENTAS BÁSICAS

Para llevar a cabo el objetivo central del trabajo deben revisarse todos los documentos que estén relacionados con el aspecto abordado. Para ello, es necesario realizar lo siguiente:

1. Desarrollar el procedimiento de Satisfacción del Cliente: Se determinará el método a seguir para la realización de la encuesta, así como, los criterios adoptados para su evaluación.

2. Desarrollar el procedimiento de Análisis de los Datos: Se determinará el tipo de indicador para el análisis y una frecuencia de revisión.
3. Se realizará una carta de presentación y un cuestionario para enviar a los clientes en el que se evaluarán diferentes aspectos. Las opciones de respuesta serán valoraciones en una escala del 1 al 10.
4. Los indicadores se recogerán en el registro de Cuadro de Indicadores de los objetivos.
5. Se elaborará un documento con un listado de clientes.
6. Se realizará un registro con los datos recibidos y se obtendrá una estadística de satisfacción del cliente.

2.4. DECISIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Después del análisis estadístico de los datos, se definirán qué acciones correctoras se deben llevar a cabo para la mejora de los mismos. Las acciones correctoras tendrán establecidas las siguientes pautas:

- Quién es el responsable de implantarlas y cómo va a llevar a cabo esta implantación.
- La forma en que se registran y se documenta su adecuación o no adecuación.
- Cómo se transmite la información a las personas que deban conocerla y a la dirección.
- Quién hará el cierre y verificación de éstas.

Como podrá observarse en el próximo capítulo, la acción correctora principal que se tomará será la gestión de los Recursos Humanos. Se desarrollará el procedimiento adecuado sobre la gestión de los recursos, formación y competencia, así como los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia necesarios para la evaluación de la eficacia de las acciones tomadas.

2.5. ANÁLISIS E IMPLANTACIÓN DE MEDIDAS

La empresa será la responsable de la implantación de forma eficaz y eficiente de las medidas oportunas para la resolución de las causas que han originado insatisfacción en el cliente. Finalmente, se comprobará en qué grado se ha mejorado el resultado global de la satisfacción del cliente. El proceso debe repetirse todos los años y debe elaborarse un histórico y un análisis evolutivo de tendencias desde el momento de instauración de la herramienta. El proceso debe retroalimentarse con el objetivo de

mejorar de forma sostenida en el tiempo. Será necesario un horizonte temporal mínimo de utilización de la herramienta de cinco años, donde se manifieste con evidencias el efectivo proceso de retroalimentación y mejora, para que se traduzca en una puntuación relativamente alta en la valoración de la gestión de medidas de percepción dentro del criterio Resultados de los Clientes en el marco del Modelo EFQM de Excelencia.

CAPÍTULO 3: DESARROLLO DEL CASO

3.1. PROCEDIMIENTO SATISFACCIÓN AL CLIENTE

En primer lugar, antes del desarrollo del procedimiento satisfacción del cliente en la empresa SAGEN S.L., se determina qué se entiende por satisfacción del cliente:

Philip Kotler (2009), define la satisfacción del cliente como el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas. En otras palabras, se puede definir a la satisfacción del cliente como el resultado de la comparación que de forma inevitable se realiza entre las expectativas previas del cliente puestas en los productos y/o servicios y en los procesos e imagen de la empresa, con respecto al valor percibido al finalizar la relación comercial.

Al considerar seriamente cualquiera de las dos definiciones, surge con nitidez la importancia fundamental que tiene para la empresa conocer la opinión de sus clientes, lo que le permitirá posteriormente establecer acciones de mejora en la organización. En resumen, puede definirse rápidamente el grado de satisfacción del cliente mediante la siguiente ecuación:

$$\text{Valor percibido} - \text{Expectativas} = \text{Grado de satisfacción}$$

El Valor Percibido es aquel valor que el cliente considera haber obtenido a través del desempeño del producto o servicio que adquirió. Los aspectos más relevantes del Valor Percibido son los siguientes:

- Los determina el cliente, no la empresa.
- Se basa en los resultados que el cliente obtiene con el producto o servicio.
- Se sustenta en las percepciones del cliente, y no necesariamente en la realidad.
- Sufre el impacto de las opiniones de otras personas que influyen en el cliente.
- Depende del estado de ánimo del cliente y de sus razonamientos.

Las Expectativas, en cambio, conforman las esperanzas que los clientes tienen por conseguir algo, y se producen por el efecto de una o más de estas cuatro situaciones:

- Promesas que hace la misma empresa acerca de los beneficios que brinda el producto o servicio.
- Experiencias de compras anteriores.
- Opiniones de amistades, familiares, conocidos y líderes de opinión.
- Promesas que ofrecen los competidores.

Ante los aspectos que dependen directamente de la empresa, ésta se encuentra con el dilema de establecer el nivel correcto de expectativas, ya que las expectativas demasiado bajas no atraen suficientes clientes; pero las expectativas demasiado altas generan clientes decepcionados después de la compra.

Un detalle a tener en cuenta es que la disminución en los índices de satisfacción del cliente no siempre está asociada a una disminución en la calidad de los productos o servicios; en muchos casos, es el resultado de un aumento en las expectativas del cliente, algo atribuible a las actividades de marketing.

Llegados a este punto del proyecto, se plantea algunas de las cuestiones que hacen relevante este estudio:

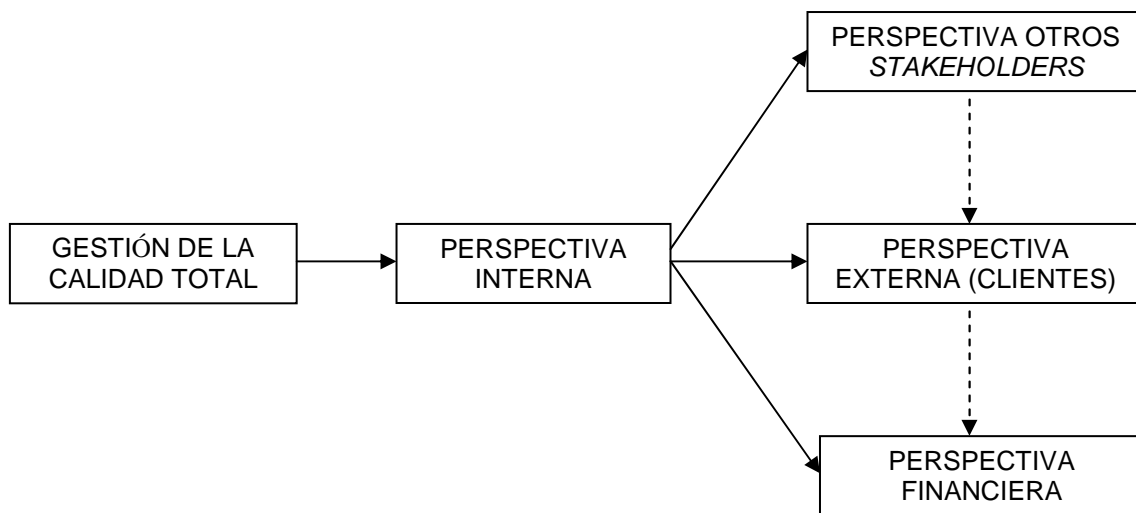
¿Por qué medir la satisfacción de los clientes? ¿Por qué es importante?

Para poder contestar a estas cuestiones se hace referencia a un artículo de la revista canadiense “Techmind research” donde se indica que cuando la satisfacción del cliente es superior, ofrece una clara ventaja estratégica y un recurso inimitable para una empresa, particularmente en mercados complejos y, a menudo inciertos de hoy. Dos décadas de investigación académica ha cuantificado el impacto de la satisfacción del cliente en una serie de comportamientos y desempeño financiero consecuente. Está claro que las empresas que gestionan sus clientes, así como los costes, obtienen mayores retornos financieros en comparación con las empresas que ignoran la satisfacción del cliente (Mittal y Frennea, 2010).

La Gestión de la Calidad Total también se relaciona positivamente con un mayor nivel de la satisfacción de los clientes (Anderson et. al. 1994a y 1994b; Dean y Bowen, 1994; Reeves y Bednar, 1994; o Spencer, 1994). García-Bernal y Ramírez-Alesón (2015) constatan empíricamente el efecto de la adopción de la Gestión de la Calidad Total sobre el incremento del nivel de satisfacción de los clientes (véase Figura 3.1).

Basándose en las aportaciones iniciales de Ittner y Larcker (1996), los autores identifican un efecto indirecto de la adopción de la Gestión de la Calidad Total sobre el incremento de la satisfacción de los clientes a través de las mejoras de eficiencia desde una perspectiva interna u operativa. Posteriormente, este incremento de satisfacción de los clientes repercute positivamente en una mayor obtención de rendimientos financieros por parte de la empresa. Autores como Forza y Filippini (1998) justificaron que la estrecha relación entre la empresa y sus clientes permite incrementar el nivel de satisfacción de estos últimos debido a la existencia de una mayor implicación de ambos en temas relativos a la calidad, de un mayor intercambio de información, y de unos mayores niveles de contacto durante los procesos de diseño de productos. Además, el contacto directo de empleado-cliente, junto con el incremento del nivel de participación de los empleados impulsado también por la Gestión de la Calidad Total (Wruck y Jensen 1994; Powell 1995, Ahire et al., 1996) dota de mayor flexibilidad y capacidad de respuesta o reacción a los empleados que les permite satisfacer las necesidades de los cliente en mayor medida (Flod, 1993; o Ross 1995).

Figura 3.1 Proceso de generación de valor de la GCT



Fuente: García Bernal y Ramírez-Alesón (2015).

En la actualidad, lograr la plena "satisfacción del cliente" es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la mente de los clientes y por ende, en el mercado objetivo. Así la meta de mantener satisfecho a cada cliente ha traspasado las fronteras del departamento de marketing para constituirse en uno de los principales objetivos de todas las áreas funcionales (producción, finanzas, recursos humanos, etc...) de las empresas exitosas. Medir la satisfacción del cliente permite: *definir fortalezas* sobre las cuales elaborar la estrategia comercial más adecuada para la empresa. También permite *detectar debilidades* propias y de la competencia, *evaluar el resultado* de estrategias implantadas y *encontrar* áreas de oportunidad para finalmente, contar con una potente *f fuente de ideas* para el Plan Comercial.

Desde el punto de vista empresarial, la importancia de la satisfacción del cliente reside en que un cliente satisfecho será un activo para la compañía debido a que probablemente volverá a usar sus servicios o productos, volverá a comprar el producto o servicio o dará una buena opinión al respecto de la compañía, lo que conllevará un incremento de los ingresos para la empresa. Por el contrario, un cliente insatisfecho comentará a un número mayor de personas su insatisfacción, en mayor o menor medida se quejará a la compañía y si su insatisfacción alcanza un determinado grado optará por cambiar de compañía o en último caso, incluso abandonar el mercado. La satisfacción del cliente, en el mundo empresarial, es un camino para llegar a la obtención de unos buenos resultados económicos. Estos resultados serán mayores si los clientes son fieles, ya que existe una gran correlación entre la retención de los clientes y los beneficios.

En multitud de artículos y estudios relativos a la satisfacción del cliente, la intención de recompra aparece relacionada con esta de manera positiva (Anderson y Sullivan, 1993; Biong, 1993; Bloemer y Kasper, 1994; Jones y Sasser, 1995; LaBarbera y Mazursky, 1983; Macintosh y Lockshin, 1997; Söderlund, 1998; Taylor y Baker, 1994). Para explicar esta relación hay que conocer que la intención de comportamiento es una función de las expectativas del cliente de que la realización de un determinado comportamiento producirá un determinado nivel de resultado y de la evaluación, positiva o negativa, de dicho resultado (Ryan 1982).

Desde este punto de vista existen dos formas en las que la satisfacción puede afectar a la intención de recompra, siendo la primera de ellas el hecho de que si un

cliente se encuentra satisfecho, esta satisfacción sirve para reducir la incertidumbre de los resultados que se obtendrán en la compra (Anderson y Sullivan 1993). La segunda manera en que la satisfacción influye en la intención de recompra es que si un cliente está satisfecho, hará valoraciones positivas de los resultados de la compra. Por tanto, existe una correlación positiva entre la satisfacción del cliente y la intención de recompra.

Una vez enlazado la satisfacción con la intención de recompra, parece lógico asumir que si un cliente tiene intención de volver a comprar un producto, lo hará en cierta medida (Innis y LaLonde 1994), dicha medida es llamada comúnmente fidelidad del cliente. Por lo que podemos decir que la intención de recompra influye positivamente en la fidelidad del cliente.

3.1.1. Objeto

En este procedimiento se establecen las reglas generales para la medida de la satisfacción del cliente, como medición del resultado del Sistema Integrado de Gestión.

3.1.2. Alcance

El alcance de este procedimiento es la información relacionada con el cliente, ya sea a través de cuestionarios, sugerencias y/o quejas en relación a su percepción del servicio, incluyendo su percepción sobre la gestión ambiental de la organización.

3.1.3. Responsabilidad

El responsable del Sistema Integrado de Gestión, es la persona encargada de realizar la encuesta sobre satisfacción de clientes y su tratamiento estadístico, presentando los resultados a la dirección en las reuniones de revisión del sistema.

3.1.4. Metodología

La medición de la satisfacción se realiza a través de encuestas periódicas para conocer y medir el grado de satisfacción de los clientes, recogiendo directamente sus opiniones. Previamente, se requiere el diseño de una estrategia de intervención. Se pueden diseñar estudios muy completos y, al mismo tiempo complejos, que, sin duda, requerirán de una persona experta en la materia, tanto para su diseño como para su ejecución. Se trata de estudios, en los que de una manera exhaustiva, se recogen las

opiniones y expectativas de los clientes, en todas sus dimensiones, para, posteriormente, diseñar planes de mejora en el servicio prestado. Aunque ese tipo de estudios son los más completos, tienen el inconveniente de tener que contar con la asistencia técnica de personas expertas. Sin embargo, se puede realizar estudios más sencillos que puedan ser diseñados y desarrollados internamente. La información será muy valiosa y más sencilla de obtener.

3.1.4.1. *Diseño de la Encuesta*

Se presenta a la empresa los diferentes métodos para conocer como se percibe un servicio, si la calidad de la prestación es elevada o no. Para conocer las opiniones y el nivel de satisfacción de los clientes, se puede preguntar directamente, a través de un estudio de opinión, o bien recoger información y opiniones indirectamente, o combinar ambos métodos.

Métodos directos o estudios específicos:

Se trata de acciones o iniciativas expresamente diseñadas para recoger directamente las opiniones personales. Los métodos directos más habitualmente utilizados como estudios específicos para recoger las opiniones y valoraciones de las personas usuarias respecto a los servicios prestados son:

Entrevista individual semiestructurada: Son entrevistas guiadas con escasas preguntas abiertas. Es una herramienta indicada para estudiar las expectativas de las personas usuarias respecto al servicio, descubriendo sus motivaciones y actitudes. Permite analizar en detalle la prestación del servicio. Con esta metodología se profundiza mucho en la información pero necesita de un elevado tiempo de dedicación con cada persona usuaria (las entrevistas suelen durar alrededor de una hora). La realización de entrevistas semiestructuradas requiere habitualmente de la experiencia y capacitación de una persona experta.

Grupos de trabajo: Consiste en reunir a un grupo de personas usuarias que, bajo la dirección de una persona experta, plantean sus opiniones y expectativas respecto a los elementos y factores del servicio que se les va presentando a lo largo de la sesión. Es muy útil para recoger opiniones en profundidad, buscar los puntos comunes y las opiniones generalizadas. Su desarrollo requiere de la dirección de un experto en la materia.

Panel de personas usuarias: Consiste en tomar una muestra representativa del total de las personas usuarias del servicio y mantenerla constante a lo largo del tiempo, para entrevistarles periódicamente, de manera que se puedan recoger sus opiniones y valoraciones respecto al servicio prestado. Esta metodología se utiliza para recoger la evolución de las expectativas de las personas usuarias respecto a los diferentes elementos del servicio prestado. Los paneles de personas usuarias requieren constancia y mucha inversión de tiempo y ser llevados a cabo por expertos en el tema.

Encuestas periódicas: Se trata de la aplicación de cuestionarios de opinión a través de los cuales se recoge la valoración de los diferentes factores o elementos del servicio que hacen las personas usuarias. La recogida periódica y sistemática de estas opiniones y valoraciones da una perspectiva de la calidad del servicio que se ofrece y cómo ésta va evolucionando. Cuando estas encuestas o cuestionarios son sencillos, son fáciles de desarrollar y de analizar y, por tanto, se puede llevar a cabo internamente, tanto su desarrollo y aplicación como la explotación de los resultados obtenidos. Este es el método más práctico y sencillo, al tiempo que aporta una valiosa y gran información para plantear mejoras concretas y eficaces en el servicio prestado. Por ello, esta es la metodología que se propone aplicar en SAGEN S.L., y por tanto, la que se va desarrollar a lo largo del proyecto.

Métodos indirectos:

Sistemas de quejas y sugerencias: Cada vez es más habitual disponer de estos sistemas de recogida de opiniones de las personas usuarias. Aunque no sean puramente representativos de la opinión de todas las personas usuarias del servicio, es una fuente de información complementaria que se debe tener en cuenta para la mejora del servicio.

Aportaciones del personal en contacto directo con los usuarios: Las personas encargadas de atender directamente a las personas son quienes mejor conocen lo que estas demandan. Si este personal está preparado, bien informado y cuenta con el apoyo necesario, podrá realizar una buena recogida de información y ser receptivo respecto a lo que las personas usuarias reciben y esperan recibir de las prestaciones actuales. Precisamente, la persona de contacto con la empresa, ha facilitado la información

necesaria para poder averiguar cuáles son los aspectos menos eficientes basándose en las opiniones directas de los clientes tras realizar el servicio.

Indicadores objetivos de la gestión de la actividad: Se trata de información existente que está directamente relacionada con el éxito en la atención a los usuarios. Tienen valor, sobre todo, como complemento de la información obtenida por las mediciones directas de la satisfacción. Estos indicadores indirectos pueden ser: % de errores y fallos, plazos de entrega o ejecución del servicio, tiempos de espera, número de servicios ejecutados o prestados anualmente, felicitaciones y agradecimientos recibidos, premios y certificados recibidos.

Como se indica anteriormente, el método elegido para la creación del instrumento es a través de un indicador directo, concretamente, a través de encuestas periódicas. Se trata de un método de estudio directo de las opiniones de las personas usuarias respecto al servicio prestado. Este método puede llevarse a cabo de una forma sencilla y, sin embargo, muy eficaz respecto a la recogida de información y explotación de datos.

La encuesta requerirá la opinión de los clientes en todos los aspectos que le conciernen y que están relacionados con el desempeño del Sistema Integrado de Gestión. Se plasmará en un formulario según el formato del anexo V Encuesta de satisfacción, pudiendo variar las cuestiones planteadas en función de los criterios o aspectos del Sistema Integrado de Gestión relacionados con el cliente, que puedan reflejar mejor su grado de satisfacción o ser más representativos. Junto a dicha encuesta, se enviará a los clientes, una carta de explicación del procedimiento. En el anexo VI se encuentra el modelo de carta. La fecha de envío y de recepción de la encuesta, se anotará en el anexo VII registro de clientes.

Para la elaboración de la encuesta se ha tenido en cuenta dos tipos de formatos. Ambos han sido estudiados para utilizar aquel que mejor se adapte a nuestro objetivo:

Formato tipo Checklist: La calidad de un servicio o producto, puede ser cuantificada por el número de cosas positivas que se dicen sobre ellos. A los clientes se les permitirá contestar “sí” o “no”, a cada uno de los artículos del cuestionario. El beneficio que

proporciona el método del Checklist, es la facilidad con que los clientes pueden responder a los artículos. Los clientes pueden indicar fácilmente, si el artículo describe o no, el servicio que recibieron.

Formato tipo Likert: La calidad del servicio puede también ser indicada por la fuerza de la respuesta, hacia cada artículo de satisfacción. El formato de tipo Likert está diseñado para permitir que los clientes contesten, en grados variables, a cada artículo que describa el servicio. Por ejemplo, a pesar de que dos clientes pueden decir que el artículo describe el servicio, uno de ellos puede querer indicar especialmente el artículo que describe más el servicio, y lo mismo sucede con el otro cliente. Este formato es un procedimiento escalado. El extremo bajo representa una respuesta negativa, mientras que el extremo alto, representa una respuesta positiva.

Finalmente, se escogió el formato tipo Likert, debido a que tiene algunas ventajas más a favor que el formato tipo Checklist. Aquí se mencionan alguna de ellas: La ventaja de utilizar el formato tipo Likert, viene reflejada por la variabilidad de las puntuaciones resultantes de la escala. Con la dimensión de calidad representada en nuestro cuestionario, permitimos a los clientes que expresen el grado de su opinión sobre el servicio o producto que recibieron, en lugar de restringirles a una respuesta “sí” o “no”. Desde una perspectiva estadística, las escalas con dos opciones de respuesta poseen menos fiabilidad que las escalas con diez opciones de respuesta. Además, la utilización del formato tipo Likert, les sigue permitiendo determinar el porcentaje de respuestas negativas y positivas de un artículo dado. Por lo tanto, esta transformación crea algo parecido a un formato Checklist. Es por esta razón que en el presente estudio, se creyó conveniente trabajar con el método Likert, ya que proporciona más variedad de puntuaciones que es necesario para una mejor interpretación de los gráficos de control, además de ser considerado por varios autores expertos en el tema, un método con ventajas sobre el método de Checklist. La principal ventaja que tiene además de su sencillez, es que a pesar de ser una escala ordinal puede tratarse estadísticamente como si fuera una escala de intervalo, es decir, permite el cálculo de medias, desviaciones típicas, etc.

De la misma forma, se informa a la empresa SAGEN S.L. de que existen diferentes formas de realizar una encuesta, como por ejemplo:

Entrevista Personal: En este tipo de encuesta se da un contacto directo con el entrevistado (persona a la que realizamos la encuesta), que puede producirse en diferentes lugares. Las ventajas que tienen las entrevistas personales son: Una elevada comprensión, ya que se puede adaptar la entrevista a las características del entrevistado. Se puede utilizar material de apoyo, como tarjetas, para ayudar a conseguir cierta información que necesitemos. La posibilidad de realizar preguntas complejas, ya que se pueden hacer aclaraciones. En cambio, los inconvenientes son: El coste de este tipo de encuestas es superior al resto, ya que se debe pagar al entrevistador, las dietas, el desplazamiento, etc. Es necesario realizar una mejor formación de los entrevistadores. Es más difícil realizar preguntas personales sensibles. Existe una dificultad mayor en la planificación y control del muestreo.

Entrevista Telefónica: El contacto entre el entrevistado y el entrevistador es telefónico, permitiendo acceder a cualquier lugar donde se encuentre el entrevistado. Las ventajas que tiene este tipo de encuestas son: La rapidez con la que se obtienen los datos, ya que permiten procesar los resultados al mismo tiempo que se realiza la entrevista. El coste es más reducido que en el caso de la entrevista personal. Es más fácil la organización del proceso, control y calidad de las encuestas. El índice de respuesta es mayor que en el caso de las encuestas por correo. Los inconvenientes: La duración de la encuesta no debe ser muy larga, deben ser más cortas que las entrevistas personales. Las preguntas deben ser sencillas. Los entrevistadores deben tener mucha experiencia para conseguir colaboración y mantener el interés. Puede producir sesgos de cobertura: no todos los usuarios tienen teléfono y no siempre se dispone del número de aquellos que sí lo tienen. Requiere en consecuencia un conocimiento bastante exhaustivo del marco de la encuesta, lo que no siempre es posible.

Cuestionarios Postales: En este tipo de cuestionarios desaparece la figura física del entrevistador, ya que el cuestionario se hace llegar al entrevistado por correo. Las ventajas son: Se puede llegar a cualquier lugar, por muy lejos y dispersos que estén los individuos. Bajo coste unitario por encuesta. Al desaparecer el entrevistador, desaparecen los sesgos que éste pudiera producir. Son discretas y anónimas. Inconvenientes: El índice de respuesta tiende a ser muy bajo. Los cuestionarios deben ser cortos, ya que el entrevistado puede desecharlo desde un principio. Es muy probable que la información recogida no sea representativa de la población a la que queremos

estudiar, ya que no podemos saber quien realmente responde la encuesta. Además es también muy probable que las personas que responden este tipo de cuestionarios presenten características no generalizables.

Cuestionarios por Email o Web: Este tipo de encuestas son una variante del anterior, es un método de distribución en el que se hace llegar el cuestionario mediante el correo electrónico o la página web. Las ventajas específicas que tienen estas encuestas son: Es rapidísimo, se tarda poco tiempo en editar y en distribuir el cuestionario y que lo envíen de vuelta. El coste es muy bajo, aparte de que las “tarifas planas” consiguen que el coste marginal de cada encuesta adicional tienda a cero. Ante la ausencia de entrevistador, desaparecen los sesgos que éste pueda introducir. En cambio los inconvenientes son: Se puede asegurar que la muestra no será representativa de la población objetivo, ya que desconocemos el marco de la muestra. La respuesta del entrevistado puede estar influenciada por terceros. El cuestionario no debe ser muy largo, y ha de resultar muy clara su comprensión, para que el usuario no tenga problemas al responder.

Tras valorar todas las posibilidades, se recomienda a la empresa enviar las encuestas por correo postal junto con una carta de presentación dirigida a cada uno de los clientes y un sobre de respuesta comercial, aunque los clientes podrán enviar la encuesta contestada tanto por correo ordinario, por fax, por correo electrónico o podrán comunicar los resultados, incluso, telefónicamente.

Una vez decidido qué tipo de método y como se hace llegar a los clientes. Se debe seleccionar a qué tipo de clientes se incluyen en el estudio, definiendo el muestreo.

Muestreo: El fin del muestreo es seleccionar un pequeño número de clientes representativo de toda nuestra cartera de clientes. Es absolutamente esencial que este muestreo sea adecuado, ya que de él va a depender la validez de los resultados y la toma de decisiones importantes. Existen varias opciones para llevar a cabo el muestreo. Aquí se detalla la opción que mejor se adapta a la empresa SAGEN S.L.:

El muestreo estratificado se basa en clasificar la muestra en función de la importancia de los clientes. En este caso, se recomienda clasificar a los clientes en función de su facturación. Para en SAGEN S.L. puedan conseguir una muestra

representativa, se ha delimitado como población objeto de análisis un total de 33 clientes con un volumen de facturación significativo. Con el objetivo de que el error muestral esté por debajo del 5%, es necesario recopilar información de al menos 31 de los clientes señalados (error muestral de 4,4% con un IC del 95%). Para conseguirlo se tiene en cuenta las características que se indican a continuación:

El cuestionario tiene que ser razonablemente corto y sus preguntas simples. Las dificultades que puedan representar la contestación de las encuestas tendrán un efecto adverso sobre los índices de respuesta. Los resultados son muy lentos, ya que muchos encuestados que, con muy buenas intenciones, piensan completarlos “cuando tengan cinco minutos”, los dejan en sus bandejas de asuntos pendientes durante una cantidad de tiempo desmesurada. El proceso, tienen un coste muy bajo, son la forma más discreta de recogida de datos y pueden ofrecer a los encuestados un completo anonimato (aunque es conveniente que se identifiquen lo que se puede incentivar a través del reporte de un informe de resultados), y especialmente adecuado para aquellos clientes que no quieren realizar entrevistas personales o telefónicas.

A la empresa SAGEN S.L. se recomienda enviar las encuestas a sus clientes por correo ordinario junto un sobre de respuesta comercial y una carta de acompañamiento que destaque cuánto valora SAGEN S.L. la respuesta del cliente y cómo la encuesta ayudará a mejorar el servicio para todos los clientes. La estructura de la carta de presentación junto con el cuestionario de satisfacción se muestra en el Anexo VI. Para potenciar esta imagen de importancia, la carta se envía a alguien que tenga un puesto directivo relevante, principalmente el Director General. Para lograr un buen índice de respuesta las siguientes características son esenciales: la encuesta deber ser muy fácil de cumplimentar, ha de ser corta, y ha de estar bien redactada. Es recomendable asegurarse de que las primeras preguntas sean interesantes para los encuestados y además se incluya un sobre a franquear en destino.

Se recomienda enviar las encuestas en días diferentes con el objetivo de evitar consecuencias negativas ante posibles contingencias del servicio de Correos. Conforme se reciban las respuesta el responsable de calidad irá completando el documento Listado de clientes (véase Anexo VII). Si el número de respuestas no son suficiente para conseguir una valoración consistente, se deberá realizar una segunda ronda en la que se

enviarán e-mails recordatorios adjuntando la encuesta en formato PDF y destacando una vez más la gran importancia que la organización da a sus opiniones y cómo la encuesta ayudará a SAGEN S.L. a mejorar la atención al cliente. Si tras la segunda ronda tampoco se consigue llegar a que el error muestral sea inferior al 5% se realizará una tercera ronda de llamadas telefónicas.

3.1.4.2. *Puntuación y análisis de la encuesta*

Las puntuaciones de las respuestas son valoradas en una escala del 1 al 10. Dicha puntuación se introduce en la estadística de satisfacción para poder analizar los resultados obtenidos (véase anexo VIII). Con la frecuencia que consta en el cuadro de mando de Indicadores (véase anexo IV), se analizarán los resultados para su análisis y conocimiento del grado de satisfacción del cliente, que es uno de los elementos básicos en las revisiones del sistema por la dirección.

Una vez realizado el estudio de satisfacción, se deberá realizar un análisis de los resultados obtenidos para sacar conclusiones exactas sobre el nivel de satisfacción general de los clientes en conjunto y los motivos de posibles disfunciones. Este análisis normalmente lo podemos dividir en dos grandes bloques: análisis estadístico de los datos cuantitativos y análisis cualitativo de las observaciones realizadas por el cliente.

Análisis estadístico de los datos cuantitativos: Los análisis correspondientes pueden ser realizados a través de una hoja de cálculo tipo Excel lo que no conlleva grandes dificultades en el procesamiento de los datos siendo perfectamente asumible por el personal de la empresa. Como instrumentos estadísticos para la interpretación de los resultados obtenidos se pueden utilizar el índice de satisfacción, la media, la desviación, la moda y la mediana, como se explica a continuación.

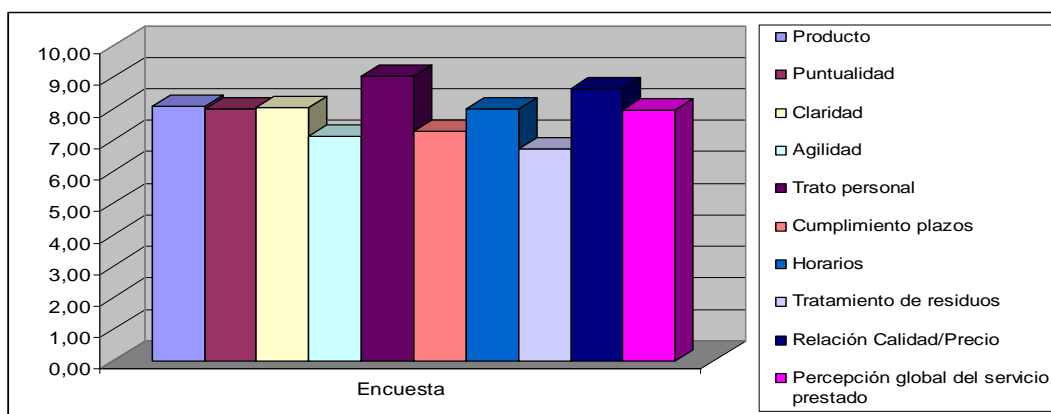
Índice de satisfacción de los clientes: es un indicador interno que mide el éxito a la hora de satisfacer a nuestros clientes respecto a un número determinado de elementos que son más importantes para ellos. Este indicador es muy útil para controlar la mejoría de los servicios, motivando al personal para tener un valor de referencia del nivel general de satisfacción de los clientes. La forma más simple de llegar al índice de satisfacción es hacer un promedio de todas las puntuaciones obtenidas en el estudio. No obstante, este índice no sería totalmente real ya que algunas cosas son más importantes

para los clientes que otras, y sus requisitos más importantes influyen en su idea de la satisfacción más que los que son menos importantes para ellos. Por lo tanto, un índice de satisfacción exacto tiene que funcionar de la misma manera, es decir, debe ser una puntuación media ponderada sobre la satisfacción. Para calcular los factores de ponderación se parte de unas puntuaciones del nivel de importancia que el cliente da a cada una de las características o atributos de los servicios relacionados con la satisfacción de los clientes.

Una vez calculados los factores de ponderación, se multiplicarán por las puntuaciones medias de cada una de estas características o atributos. La media ponderada general se obtiene al sumar todas las puntuaciones ponderadas. Este índice de satisfacción será actualizado de manera que ofrezca una evaluación continua de la satisfacción de los clientes comparable periodo tras periodo. Se propone que todos los años la empresa realice esta encuesta para tener un seguimiento y por tanto, una mejora continua. En términos operativos y para simplificar los cálculos, también es posible introducir una pregunta en la encuesta en la que cada cliente valore el nivel de satisfacción de 1 a 10.

Media: es la más comúnmente usada para definir la satisfacción general del cliente (véase Figura 3.2). Es fácil de comunicar y ampliamente comprendida siempre que se haya utilizado una escala de valoración apropiada (por ejemplo, una escala numérica de diez puntos). No obstante, la media puede ofrecer resultados erróneos ya que puede llegar a “maquillar” los valores extremos (máximos o mínimos).

Figura 3.2 Representación gráfica de las medias de percepción (simulación).



Fuente: Elaboración propia.

Desviación típica: mide con exactitud la convergencia o divergencia de los valores con respecto a la media: es más baja si los valores se agrupan alrededor de la media y se vuelve más alta cuanto más divergen de ella. La desviación nos puede mostrar la existencia de dos o más grupos de opinión dentro de nuestra muestra (véase Figura 3.3).

Moda: es el valor que tiene una frecuencia más alta, es decir, el mayor número de repeticiones (véase Figura 3.3).

Mediana: representa el valor de la variable de posición central en un conjunto de datos ordenados (véase Figura 3.3).

Figura 3.3 Cuadro estadístico (simulación)

	MEDIA	DESVIACIÓN T.	MODA	MEDIANA
Producto	8,06	1,53	8	8
Puntualidad	8,00	1,26	8	8
Claridad	8,03	1,20	8	8
Agilidad	7,13	1,50	7	7
Trato personal/ Empatía	9,03	0,75	9	9
Cumplimiento plazos	7,29	1,55	7	7
Horarios	8,00	1,29	8	8
Tratamiento de residuos	6,71	1,40	6	6
Relación Calidad/Precio	8,61	0,87	9	9
Percepción global	7,94	1,15	8	8

Fuente: Elaboración propia

Análisis cualitativo de las observaciones realizadas por el cliente: Los comentarios u observaciones resultantes de las preguntas abiertas del estudio de satisfacción también deben tenerse en consideración sobre todo si hay algún aspecto destacado que se repita con cierta frecuencia. Puede condicionar los ítems de futuras encuestas y constituirse en un instrumento para identificar áreas de mejoras.

3.1.4.3. Seguimiento y medición

El seguimiento y medición del desempeño de este procedimiento se realiza de acuerdo con lo previsto en el procedimiento Análisis de Datos, que se explica a continuación, habiéndose establecido para ello los indicadores correspondientes, relacionados en el cuadro de mando de indicadores. El proceso debe repetirse con una periodicidad anual.

3.2. PROCEDIMIENTO ANÁLISIS DE DATOS

3.2.1. Objeto, alcance y responsabilidad

El aspecto fundamental previo para la mejora de los procesos encaminada a la mejora de satisfacción de los clientes, es la medición de su desempeño. En este procedimiento se establecen las reglas generales para definir los aspectos a tener en cuenta para realizar la medida del desempeño de los procesos y componentes del Sistema Integrado de Gestión.

El alcance de la actividad engloba el análisis de los datos obtenidos que tengan relación con la actividad de los proveedores, clientes, procesos internos de SAGEN S.L. y análisis medioambiental.

El responsable del Sistema Integrado de Gestión es la persona encargada de recabar las informaciones necesarias para el cálculo de los indicadores y de su tratamiento estadístico, presentando los resultados en las reuniones de revisión del sistema por la dirección. Los responsables de la empresa deberán preparar y facilitar puntualmente los datos requeridos para la confección de los indicadores.

3.2.2. Metodología

a) Definición de Indicadores.

Para cada proceso a medir se definirán los criterios o aspectos que interesa evaluar y cuál es el propósito de dicha evaluación, definiéndose el indicador adecuado al mismo. En la empresa SAGEN S.L. se introduce un nuevo indicador que se plasman en el anexo IV, ampliando el cuadro de mando de indicadores de la empresa.

Es en el cuadro de mando de indicadores donde queda reflejada la definición exacta del indicador: procedimiento afectado, aspecto a medir, responsable del indicador, fórmula de cálculo, valor a alcanzar, periodicidad y resultado de la medición. Para SAGEN S.L. el responsable de gestionar este indicador será el Responsable de Calidad que de forma anual deberá calcular la media global de la puntuación obtenida en las encuestas de satisfacción de los clientes. En esta primera encuesta se ha marcado un valor esperado de 8 con la intención de que en los próximos años este valor sea superior para conseguir una mejora continua.

b) Revisión y Análisis.

Cada indicador se analizará mediante el registro realizado en el cuadro de mando de indicadores, controlando que se cumplen las previsiones establecidas para el mismo y analizando, si es el caso, las causas de las desviaciones sufridas y estableciendo nuevos valores o cambios en los factores de medición, si es necesario. Ello daría lugar a una nueva versión de los indicadores.

c) Seguimiento y medición

El seguimiento y medición del desempeño de este procedimiento se realiza de acuerdo con lo previsto en el procedimiento correspondiente Análisis de Datos, habiéndose establecido para ello los indicadores correspondientes, relacionados en el Cuadro de Indicadores.

3.2.3. Decisión del procedimiento

Después de realizar el análisis y de anotar cuáles han sido los detonantes que nos han podido llevar a la obtención de un resultado negativo, deben decidirse las acciones que se llevarán a cabo y cuándo finalizarán. En este proyecto se ha realizado una simulación para que a la hora de presentar esta propuesta a la empresa, puedan visualizar cómo sería todo el proceso. El análisis de la situación es el siguiente:

En el resultado del índice de satisfacción al cliente se ha obtenido una puntuación media de 7,89 puntos, mientras que el resultado marcado en el cuadro de indicadores era de 8 puntos. En base a los resultados obtenidos y teniendo en cuenta que el objetivo es la mejora continua, se centra especial atención en las medidas de percepción que han sido valoradas con una puntuación media por debajo 8 puntos.

Los aspectos que han obtenido una media por debajo de ocho con los siguientes:

- Agilidad por parte del Departamento Técnico en resolución de consultas.
- Cumplimiento de plazos de ejecución.
- Tratamiento de residuos.
- Percepción global del servicio prestado

A continuación, habrá que analizar las posibles causas e implantar acciones correctoras.

Las posibles causas puede ser debidas a:

1. Falta de formación del personal operativo.
2. Falta de experiencia del personal recién incorporado.

3. Encuesta con criterios mal definidos.
4. Gestión inadecuada de las respuestas de las encuestas.
5. Retrasos del proveedor de transporte en entrega de productos.
6. Incumplimiento de plazos.
7. Identificación inadecuada de los productos.
8. Porcentaje elevado de pedidos cancelados.
9. Niveles de reclamaciones.
10. Una solución ineficiente de los problemas.

La empresa decidirá cuál es la causa principal sobre la que va a centrarse en la resolución y la que con más ahínco debe trabajar. En SAGEN S.L. entienden que debido a las exigencias de mercado, ha enviado a sus clientes personal de reciente incorporación sin la formación necesaria.

3.2.4. Implantación de las medidas

A continuación, la empresa debe decidir los pasos a seguir para paliar la falta de formación:

1. Revisar y redefinir la metodología de la gestión de Recursos Humanos en el caso de que sea necesario.
2. Verificar si los documentos o registros son adecuados o si se necesita alguno nuevo.
3. Diseñar un documento complementario a la calificación del personal en el caso de que no exista.
4. La calificación personal deberá ser evaluada por el responsable de Calidad y aceptada por la dirección.
5. Se debe, si es necesario, crear una frecuencia de revisión del plan de formación.

3.3. PRODEDIMIENTO GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

3.3.1. Objeto, alcance y responsabilidades

El objeto de este procedimiento es describir la metodología para la detección de necesidades de formación y capacitación del personal con el objeto de:

- Implantar y mantener el sistema de Calidad y Medio Ambiente.

- Mejorar continuamente y lograr el pleno cumplimiento de los requisitos del cliente, aumentado así su satisfacción.
- Mejorar la gestión medioambiental de la organización.

Este procedimiento es aplicable a todo el personal de la empresa y, en especial, a todo aquel que realice trabajos que afectan a la calidad del producto y del servicio prestado, así como a todos aquellos cuya actividad influya en los aspectos ambientales de la organización.

El departamento de Calidad y Medio Ambiente es responsable de:

- Crear y mantener actualizado el documento “Ficha de Datos personales” para cada uno de los trabajadores de la organización.
- Archivar el documento “Ficha de definición de puesto de trabajo” elaboradas por cada uno de los responsables de área.
- Evaluar la eficacia de las acciones formativas impartidas.
- Mantener actualizado el organigrama de la empresa.

La Gerencia es responsable de:

- Elaborar y mantener actualizado el Plan de Formación anual, (véase anexo IX).
- Evaluar la eficacia de las acciones formativas impartidas.

3.3.2. Metodología, seguimiento y medición

a) Descripción del puesto de trabajo. Ambiente de trabajo.

El Responsable de Calidad y Medio Ambiente elabora las Fichas de definición de puesto de trabajo (véase anexo III), donde se incluye la experiencia necesaria, la formación previa exigida o deseable por los responsables del departamento, así como aquellas características de carácter personal que se requieren para el puesto de trabajo en concreto. También evalúa si el puesto de trabajo requiere o no un ambiente de trabajo específico y, en caso de requerirlo, especifica las condiciones de dicho ambiente de trabajo.

b) Contratación de personal.

Cada responsable de área que necesite contratar a alguien, lo solicita a gerencia, quien basándose en la Ficha Nominativa de Calificación Personal (véase anexo X), procede a efectuar la selección.

c) Ficha de datos personales.

A cada nueva incorporación de un nuevo trabajador, el departamento de Calidad y Medio Ambiente deberá cumplimentar la Ficha Nominativa de Calificación Personal, donde hacen constar sus estudios, conocimientos, cursos de formación recibidos y experiencia profesional anterior a su admisión. Esta ficha se va actualizando a lo largo del tiempo de permanencia en la empresa, con la formación que va adquiriendo.

d) Plan de Formación.

El responsable de Calidad y Medio Ambiente, junto con gerencia, establece el Plan de Formación Anual (véase anexo IX), en función de las necesidades detectadas en el día a día o las solicitadas por los responsables de área, todo ello aprobado por gerencia. Asimismo, al identificar las necesidades de formación, se requiere de todo el personal cuyo trabajo pueda generar un impacto significativo sobre el medio ambiente que haya recibido una formación adecuada. El contenido de esta formación debe incidir sobre:

- La importancia del cumplimiento de la política de Calidad y Medio Ambiente y de los procedimientos y requisitos del sistema de gestión de Calidad y Medio Ambiente.
- Los impactos medioambientales significativos, actuales o potenciales de sus actividades, y los beneficios para el Medio Ambiente de un mejor comportamiento ambiental.
- Sus funciones y responsabilidades en el logro del cumplimiento de la política y procedimientos del sistema y de los requisitos del sistema de gestión de Calidad y Medio Ambiente, incluyendo los requisitos relativos a la preparación y respuesta frente a situaciones de emergencia.
- Las consecuencias potenciales de la falta de seguimiento de los procedimientos de funcionamiento específicos.

e) Formación interna y externa

Si el número de personas que necesitan un curso es suficiente y existe en la empresa una persona preparada para ello, se realiza un curso interno. En caso contrario, se envía a las personas que lo requieran a un curso externo o se contrata un profesor externo.

f) Calificación de los puestos de trabajo.

En la Ficha de descripción de puesto de trabajo, anexo III, se indica si dicho puesto requiere de una calificación específica, además de indicar el sistema para obtener esta calificación, como es el caso del puesto de auditor interno.

g) Evaluación de la eficacia de las acciones formativas

Tanto si la formación es interna como externa, la evaluación de la eficacia de la formación impartida es realizada por el responsable de área a la cual pertenece el personal formado, dejando constancia de ello en la Ficha nominativa de calificación personal, anexo X, apartado Formación en la empresa. Asimismo este registro describe las características del curso que se ha realizado. El método de valoración consiste en un seguimiento visual de la ejecución de las actividades que fueron objeto de formación (interna o externa) durante el tiempo que se considere suficiente, por parte del responsable de área, para valorar la eficacia.

h) Registros de formación

Además del Plan de Formación en el que figuran los datos relativos a la fecha prevista y la fecha real de la realización del curso (entre otros datos), Calidad y Medio Ambiente registra en el apartado de “Formación en la Empresa”, anexo IX, el nombre del curso que ha recibido el trabajador en cuestión.

Seguimiento y medición

El seguimiento y medición del desempeño de este procedimiento se realiza de acuerdo con lo previsto en el procedimiento correspondiente del Análisis de Datos, habiéndose establecido para ello los indicadores correspondientes, relacionados en el documento del anexo IV.

CONCLUSIONES

El objetivo de este proyecto era crear una herramienta que ayudase a la empresa SAGEN S.L. a comenzar su implantación en el modelo de Excelencia EFQM. Esta empresa nunca había tenido ningún contacto con el Modelo pero sin embargo hay departamentos que son conscientes de la importancia que supondría implantar un proceso de mejora. Es una empresa que se preocupa por sus clientes y que estudia cada proyecto para ofrecer el mejor servicio y la mayor calidad. Por ello, la trascendencia de este proyecto es presentar la propuesta a la empresa para que puedan valorarla y empezar a implementar este instrumento diseñado a través de indicadores de percepción (directos) relacionados con el criterio de Resultados de los Clientes dentro del marco de referencia del Modelo EFQM de Excelencia.

Durante el desarrollo del proyecto se ha diseñado una encuesta adaptada a la empresa con los aspectos más relacionados con la satisfacción al cliente para que pueda ser enviada a sus clientes en el momento que consideren más oportuno. Los pasos a seguir conforme vayan recibiendo las respuestas también han sido presentados para que sean conscientes de cómo proceder en todo momento y para que de una forma muy sencilla puedan llevar a cabo acciones de mejora fundamentadas en medidas de percepción. Siguiendo las pautas expuestas conseguirán descubrir los aspectos más deficientes en la calidad del servicio que ofrecen a sus clientes y de este modo, podrán aplicar sus propias acciones correctoras.

Es recomendable que realicen el proceso con una periodicidad anual constante para conseguir un buen seguimiento y retroalimentación del proceso. Además, para la obtención de una buena valoración cuantitativa del criterio Resultados en los Clientes es necesaria la adopción y utilización de la herramienta durante un período no inferior a cinco años. Como punto de partida, se ha fijado un objetivo inicial conseguir un índice de satisfacción igual o superior a 8. No obstante, alcanzado el objetivo la empresa debe fijarse como meta ir incrementando dicho índice anualmente en un camino continuo hacia la Excelencia Empresarial.

Los indicadores indirectos de satisfacción de clientes y la información obtenida a través del personal propio de la empresa nos sugieren que la fuente de ineficiencias

puede descansar en una deficiente formación del personal de la empresa. Es por ello que, a la espera de que las medidas de percepción ratifiquen esta circunstancia, también se ha diseñado un procedimiento de trabajo para solventar eficaz y eficientemente dichas carencias formativas.

El proceso descrito está en una fase incipiente siendo necesario el transcurso de al menos cinco años para que se traduzca significativamente en el incremento de la puntuación obtenida a través del Modelo EFQM de Excelencia, y en una mejora efectiva de la gestión empresarial. No obstante, se aconseja y recomienda a la empresa que inicie el proceso a la mayor brevedad posible para no dilatar el proceso en el tiempo. La empresa también debería plantearse acometer mejoras en la gestión fundamentadas en los aspectos del resto de criterios del Modelo, pero estimamos que la opción planteada en el presente trabajo es la que puede tener una mayor incidencia relativa sobre la Calidad de la gestión y una mayor impacto sobre la puntuación en EFQM en el futuro.

BIBLIOGRAFIA

AZORÍN, F. y SÁNCHEZ-CRESPO, J. L. (1986). *Métodos y aplicaciones del muestreo*. Alianza Editorial, Madrid.

BENNET, D. y BROWN C. W. (1989). *Calidad de Servicio. Una ventaja estratégica para instituciones financieras*. Ediciones Díaz de Santos. Madrid.

BISQUERRA ALZINA, R. (1989): *Introducción conceptual al análisis multivariable*. PPU. Barcelona.

BUGEDA J. (1974). *Manual de Técnicas de Investigación Social*. Instituto de Estudios Políticos. Madrid.

COCHRAN W. G. (1990): *Técnicas de muestreo*. CECSA. México D.F.

CORBETTA P. (2003): *Metodología y técnicas de investigación social*. McGraw-Hill. Madrid.

DEAN, J. W. Jr. & BOWEN, D. E. (1994). "Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice through Theory Development". *Academy of Management Review*, Vol. 19, Nº 3, páginas 399-403.

DELGADO, J. M.; GUTIERREZ, J. (1999): *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales*. Síntesis. Madrid.

DEMING, W. E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Ediciones Díaz de Santos, Madrid.

EFQM (1999): *Modelo EFQM de Excelencia 2003®*. European Foundation for Quality Management, Bruselas

EFQM (2009): *Excellence Model 2010®*. European Foundation for Quality Management, Bruselas

EFQM (2012): *Modelo EFQM de Excelencia 2013®*. European Foundation for Quality Management, Bruselas.

FERNANDEZ GARCÍA, R. (2010): *La mejora de la productividad en la pequeña y mediana empresa*. Editorial Club Universitario, Alicante.

GARCIA-BERNAL, J. & GRACÍA-CASAREJOS, N. (2014): "Economic analysis of TQM adoption in the construction sector". *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 25, Nº 3-4, páginas 209-221.

GARCIA-BERNAL, J. & RAMIREZ-ALESON N. (2015): "Why and How TQM Leads to Performance Improvements", *Quality Management Journal*, Vol. 22, Nº 3, páginas 23-37.

GARCÍA FERRANDO, M; IBAÑEZ, J. y ALVIRA, F. (2003): *El análisis de la realidad social: Métodos y técnicas de investigación (3ª edición)*. Alianza. Madrid.

GIL, I.; BERENGUER G. y GONZALEZ-GALLARZA, M. (2005): "Encuentro de servicio, valor percibido y satisfacción del cliente en la relación entre empresas". *Cuadernos de Estudios Empresariales*. ISSN: 1131-6985. Nº 15, páginas 47-72.

GOMEZ BERNABEU, A. M. y PALACÍ, F. J. (2003) "El constructo «Orientación a la calidad total» y su medida: el Cuestionario OCT". *Psicothema*. Vol. 15, Nº 3, páginas 433-439.

HAYES B. E. (2000): *Como medir la Satisfacción del Cliente (3ª edición)*. Editorial Gestión, Barcelona.

HILL, N. y ALEXANDER, J. (2001). *Manual de satisfacción del cliente y evaluación de la fidelidad*. AENOR. Madrid.

KAPLAN R. S. y NORTON D. P. (2001). "El Cuadro de Mando Integral". *Harvard Deusto Business Review*, ISSN 0210-900X, Nº Extra 1, páginas 190-198.

MITTAL, V. & FRENNEA, C. (2010): *Customer Satisfaction: A Strategic Review and Guidelines for Managers*. MSI Fast Forward Series (Marketing Science Institute), Cambridge.

MORENO ALEGO, J. L. (2007): *Guía para la aplicación del Modelo EFQM de excelencia en entidades de acción social*. Fundación Luis Vives, Madrid.

PALLAS, F., GROENING, C & MITTAL, V. (2014): "Allocation of Resources to Customer Satisfaction and Delight Based on Utilitarian and Hedonic Benefits". *Techmind research* (Journal of Research in Marketing). Vol. 2, Nº1, páginas 106-112.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.A. y BERRY, L.L. (1985). "A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research". *Journal of Marketing*, Vol. 49, Nº 4, página 44.

RODRIGUEZ OSUNA, J. (1991): *Métodos de muestreo. Cuadernos Metodológicos*. Centro de Investigaciones Sociológicas, Madrid.

SÁNCHEZ CARRIÓN J. J. (1999): *Manual de análisis estadístico de los datos*. Alianza Editorial, Madrid.

SÁNCHEZ CARRIÓN J. J. (1984): *Introducción a las técnicas de análisis multivariable aplicadas a las ciencias sociales*. Centro de Investigaciones Sociológicas, Madrid.

SIERRA BRAVO R. (1991): *Técnicas de Investigación Social*. Paraninfo. Madrid.

SIERRA BRAVO, R. (1991): *Diccionario práctico de estadística*. Paraninfo. Madrid.

SANTOS PEÑA, J; MUÑOZ ALAMILLOS, A.; JUEZ MARTEL, P; GUZMAN JUSTICIA, L. (1999): *Diseño y tratamiento estadístico de encuestas para estudios de mercado*. Centro de Estudios Ramón Areces. Madrid.

TEAS, Kenneth. (1993) "Expectations, Performance Evaluation, and Consumers' Perceptions of Quality". *Journal of Marketing*. Vol. 57, páginas 18-34.

VALLES, M (2003): *Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional*. Síntesis. Madrid.

VAVRA, TERRY G. (2002): *Como medir la satisfacción del cliente según la ISO 9001:2000*. Fundación Confemetal Editorial, Madrid.

VISAUTA VINACUA, B. (1989): *Técnicas de investigación Social. I: recogida de datos*. PPU. Barcelona.

ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A. y BERRY, L. L. (1993): *Calidad total en la gestión de servicios*. Ed. Díaz de Santos, Madrid.

ZARATIEGUI, J. R. (1999): "La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa Economía industrial", *Economía Industrial*. Vol. 6, Nº 330, páginas 81-88.

[<http://www.efqm.org>] (24/01/2015)

[<http://www.clubexcelencia.org>] (27/02/2015)

[<http://calidad-gestion.com.ar/boletin.html>] (21/02/2015)

[<http://www.aec.es>] (7/03/2015)

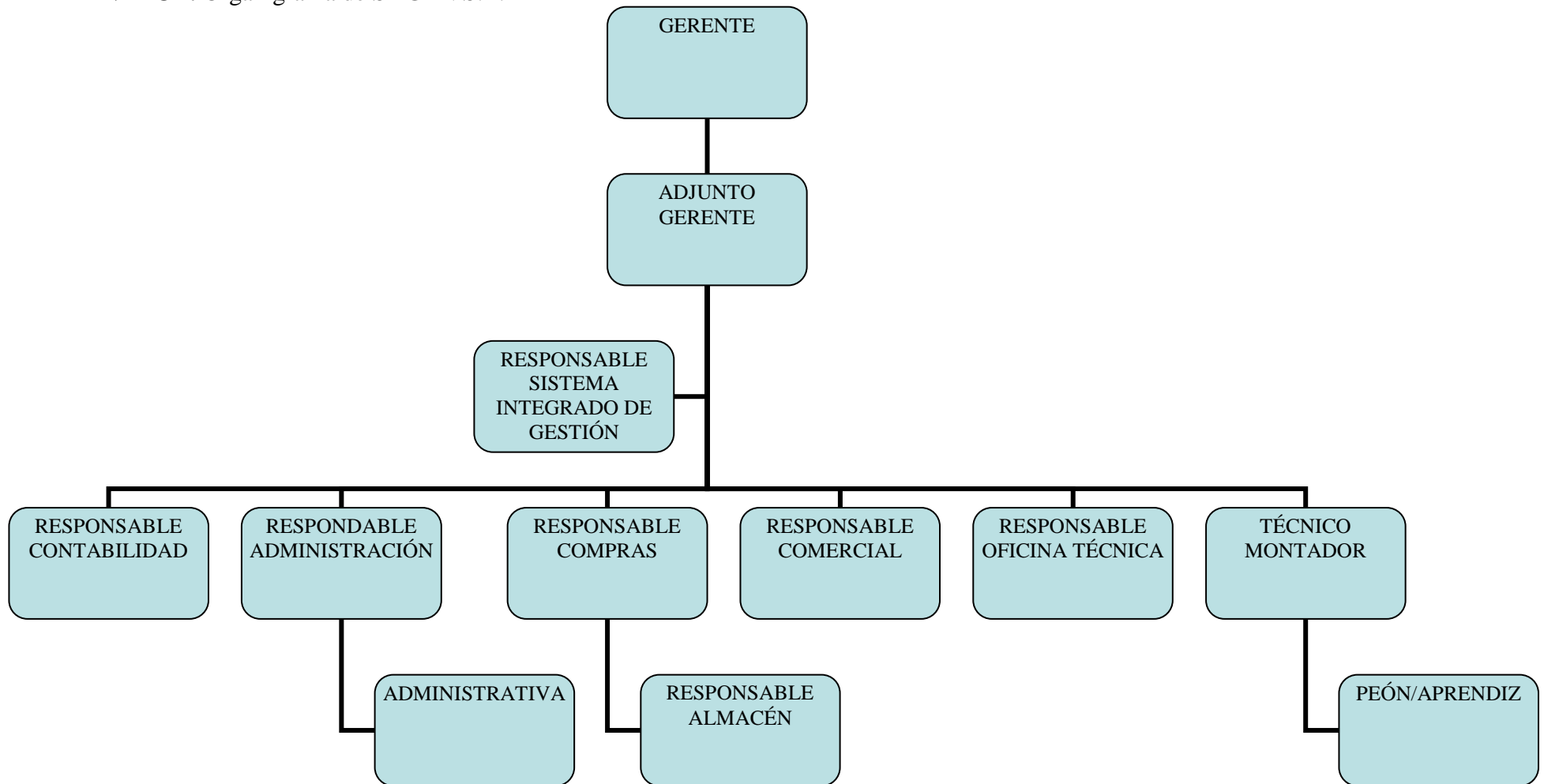
[<http://www.qualitas.es>] (21/03/2015)

[<http://www.calidad.org>] (22/03/2015)

[<http://www.qualitydigest.com/>] (8/03/2015)

ANEXOS

ANEXO I. Organigrama de SAGEN S.L.



ANEXO II. Distribución de las Responsabilidades.

SAGEN S.L.		Ficha de Definición de Puestos de Trabajo DOCUMENTO 6022
DISTRUBUCIÓN DE FUNCIONES:		
Nº	Denominación puesto	Nombre y Apellidos
1	Director Gerente	
2	Ad. Gerencia	
3	Responsable de S.I.G.	
4	Responsable de Administración	
5	Responsable Contabilidad	
6	Responsable Comercial	
7	Responsable Almacén	
8	Responsable Compras	
9	Responsable Oficina Técnica	
10	Administrativa	
11	Técnicos	
12	Peón/Apendriz	
13	Auditor	

ANEXO III. Fichas de definición de los puestos de trabajo.

FICHA DE FUNCIONES		Nº:01
Descripción del puesto de trabajo.		
DEPARTAMENTO	Dirección.	
DENOMINACIÓN	Director Gerente.	

FORMACIÓN NECESARIA	Estudios superiores, diplomatura o licenciatura
EXPERIENCIA NECESARIA	5 años en empresas del sector y promoción interna
HABILIDADES	Capacidad de trabajo, dotes de liderazgo, trato afable

Definición del puesto	
DEPENDENCIA	Ninguna
AUTORIDAD	Todo el personal de la empresa
UBICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	Oficinas, taller, obras ...
EQUIPOS DE TRABAJO	Ordenadores, ...
AMBIENTE DE TRABAJO ESPECÍFICO	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No
CONDICIONES DEL AMBIENTE DE TRABAJO	Temperatura, luz ...

DESCRIPCIÓN DE PRINCIPALES TAREAS A REALIZAR	
1	Definir la Política sistema integrada de gestión y cuantas otras sean oportunas y velar por su cumplimiento.
2	Organizar y aprobar la estructura funcional de la organización y negociar con los clientes.
3	Elaborar y aprobar los presupuestos para los clientes.
4	Designar a los responsables de cada una de las áreas de la empresa.
5	Explorar nuevos mercados.
6	Negociar con proveedores.
7	Planificar y facilitar los recursos necesarios para mantener una óptima organización.

FICHA DE FUNCIONES		Nº:02
Descripción del puesto de trabajo.		
DEPARTAMENTO	Dirección.	
DENOMINACIÓN	Adjunto Gerente.	

FORMACIÓN NECESARIA	Estudios superiores o intermedios especialización industrial
EXPERIENCIA NECESARIA	5 años en empresas del sector y promoción interna
HABILIDADES	Capacidad de trabajo, dotes de liderazgo, trato afable

Definición del puesto	
DEPENDENCIA	Gerente
AUTORIDAD	Todo el personal de la empresa
UBICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	Oficinas.
EQUIPOS DE TRABAJO	Ordenadores, ...
AMBIENTE DE TRABAJO ESPECÍFICO	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No
CONDICIONES DEL AMBIENTE DE TRABAJO	Temperatura, luz ...
DESCRIPCIÓN DE PRINCIPALES TAREAS A REALIZAR:	
1	Definir la Política sistema integrada de gestión y cuantas otras sean oportunas y velar por su cumplimiento.
2	Organizar y aprobar la estructura funcional de la organización.
3	Elaborar y aprobar los presupuestos para los clientes y negociar con clientes.
4	Designar a los responsables de cada una de las áreas de la empresa.
5	Negociar con proveedores.
6	Planificar y facilitar los recursos necesarios para mantener una óptima organización.

FICHA DE FUNCIONES		Nº: 03
Descripción del puesto de trabajo		
DEPARTAMENTO	Calidad y Medio ambiente.	
DENOMINACIÓN	Responsable Sistema integrado de gestión.	

FORMACIÓN NECESARIA	Conocimientos de las normas ISO 9001:2000, ISO 14001:2004.
EXPERIENCIA NECESARIA	Presenciar un proceso de implantación.
HABILIDADES	Don de gentes, organización.

Definición del puesto	
DEPENDENCIA	Gerencia.
AUTORIDAD	En las tareas descritas, todo el personal de la empresa.
UBICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	Oficinas, taller, obras ...
EQUIPOS DE TRABAJO	Ordenadores, ...
AMBIENTE DE TRABAJO ESPECÍFICO	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No
CONDICIONES DEL AMBIENTE DE TRABAJO	Temperatura, luz ...
DESCRIPCIÓN DE PRINCIPALES TAREAS A REALIZAR:	
1	Redactar, editar y distribuir la documentación del S.I.G.
2	Realizar el análisis de datos y propuesta de mejoras.
3	Realizar el control y seguimiento del S.I.G. y las auditorías del mismo.
4	Gestión íntegra de las no Conformidades.
5	Motivar a todos los responsables dentro del marco de la Política del sistema integrado de gestión, para que estos a su vez puedan hacerlo con el personal a su cargo.

FICHA DE FUNCIONES		Nº:04
Descripción del puesto de trabajo		
DEPARTAMENTO	Administración.	
DENOMINACIÓN	Responsable de Administración.	

FORMACIÓN NECESARIA	Estudios intermedios (bachillerato, FP2). Curso administración.
EXPERIENCIA NECESARIA	6 meses en departamento de administración de empresas medianas.
HABILIDADES	Organización, paciencia, dotes de mando.

Definición del puesto	
DEPENDENCIA	Gerencia.
AUTORIDAD	No aplica.
UBICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO:	Oficinas, taller, obras ...
EQUIPOS DE TRABAJO	Ordenadores, ...
AMBIENTE DE TRABAJO ESPECÍFICO	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No
CONDICIONES DEL AMBIENTE DE TRABAJO	Temperatura, luz ...
DESCRIPCIÓN DE PRINCIPALES TAREAS A REALIZAR:	
1	Introducir partes de trabajo y confeccionar la facturación.
2	Mantener la base de datos de altas y bajas de clientes.
3	Actualizar las tarifas de precios.
4	Atender a proveedores y clientes en lo relacionado con el tema de cobros y pagos.

FICHA DE FUNCIONES		Nº:05
Descripción del puesto de trabajo		
DEPARTAMENTO	Contabilidad.	
DENOMINACIÓN	Responsable de Contabilidad.	

FORMACIÓN NECESARIA	Empresariales, estudios fiscales.
EXPERIENCIA NECESARIA	6 meses de experiencia en departamento de contabilidad.
HABILIDADES	Dotes de mando y capacidad de trabajo.

Definición del puesto	
DEPENDENCIA	Gerencia.
AUTORIDAD	No aplica.
UBICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO:	Oficinas, taller, obras ...
EQUIPOS DE TRABAJO	Ordenadores, ...
AMBIENTE DE TRABAJO ESPECÍFICO	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No
CONDICIONES DEL AMBIENTE DE TRABAJO	Temperatura, luz ...
PRINCIPALES RESPONSABILIDADES	
1	Relaciones con la gestoría externa, brindándole toda la documentación requerida.
2	Archivo, control y custodia de la documentación contable y financiera.

FICHA DE FUNCIONES		Nº:06
Descripción del puesto de trabajo		
DEPARTAMENTO	Producción.	
DENOMINACIÓN	Comercial.	

FORMACIÓN NECESARIA	Carné de conducir, graduado.
EXPERIENCIA NECESARIA	6 meses de comercial.
HABILIDADES	Capacidad de trabajo.

Definición del puesto	
DEPENDENCIA	Gerencia.
AUTORIDAD	Almacén.
UBICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	Oficinas, taller, obras ...
EQUIPOS DE TRABAJO	Ordenadores, ...
AMBIENTE DE TRABAJO ESPECÍFICO	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No
CONDICIONES DEL AMBIENTE DE TRABAJO	Temperatura, luz ...
PRINCIPALES RESPONSABILIDADES	
1	Elaborar y aprobar los presupuestos para los clientes, negociar con los clientes.
2	Llevar el almacén totalmente inventariado.
3	Explorar nuevos mercados.
4	Negociar con los proveedores.

FICHA DE FUNCIONES		Nº:07
Descripción del puesto de trabajo		
DEPARTAMENTO	Producción.	
DENOMINACIÓN	Almacén.	

FORMACIÓN NECESARIA	Carné de conducir, graduado escolar.
EXPERIENCIA NECESARIA	Conocimiento en informática.
HABILIDADES	Capacidad de trabajo, organizado.

Definición del puesto	
DEPENDENCIA	Comercial, compras.
AUTORIDAD	No aplica.
UBICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	Oficinas, taller, obras ...
EQUIPOS DE TRABAJO	Ordenadores, ...
AMBIENTE DE TRABAJO ESPECÍFICO	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No
CONDICIONES DEL AMBIENTE DE TRABAJO	Temperatura, luz ...
PRINCIPALES RESPONSABILIDADES	
1	Recibir mercancías.
2	Preparar mercancías al exterior.
3	Gestionar los residuos.
4	Controlar el almacén, hacer inventario de éste.

FICHA DE FUNCIONES		Nº:08
Descripción del puesto de trabajo		
DEPARTAMENTO	Gerencia.	
DENOMINACIÓN	Compras.	

FORMACIÓN NECESARIA	Estudios intermedios (ej: Bachillerato)
EXPERIENCIA NECESARIA	6 meses en empresas del sector y promoción interna
HABILIDADES	Capacidad de trabajo, trato afable

Definición del puesto	
DEPENDENCIA	Gerencia , comercial.
AUTORIDAD	Ninguna.
UBICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	Oficinas, taller, obras ...
EQUIPOS DE TRABAJO	Ordenadores, ...
AMBIENTE DE TRABAJO ESPECÍFICO	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No
CONDICIONES DEL AMBIENTE DE TRABAJO	Temperatura, luz ...
DESCRIPCIÓN DE PRINCIPALES TAREAS A REALIZAR:	
1	Negociar.
2	Conocer los productos del mercado.
3	Comunicador internamente y externamente.

FICHA DE FUNCIONES		Nº:09
Descripción del puesto de trabajo		
DEPARTAMENTO	Gerencia.	
DENOMINACIÓN	Oficina Técnica.	

FORMACIÓN NECESARIA	Estudios intermedios (ej: bachillerato)
EXPERIENCIA NECESARIA	6 meses de experiencia en gestión proyectos.
HABILIDADES	Capacidad de trabajo, trato afable.

Definición del puesto	
DEPENDENCIA	Gerencia.
AUTORIDAD	Técnicos de oficina.
UBICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	Oficinas, taller, obras ...
EQUIPOS DE TRABAJO	Ordenadores, ...
AMBIENTE DE TRABAJO ESPECÍFICO	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No
CONDICIONES DEL AMBIENTE DE TRABAJO	Temperatura, luz ...
DESCRIPCIÓN DE PRINCIPALES TAREAS A REALIZAR:	
1	Realizar los trabajos encomendados.
2	Conocer las últimas novedades en mercado.
3	Organizar y ser un buen comunicador.

FICHA DE FUNCIONES		Nº: 10
Descripción del puesto de trabajo		
DEPARTAMENTO	Cesp. Administración.	
DENOMINACIÓN	Administrativa.	

FORMACIÓN NECESARIA	Estudios intermedios (ej: bachillerato)
EXPERIENCIA NECESARIA	6 meses como administrativa.
HABILIDADES	Capacidad de trabajo, trato afable.

Definición del puesto	
DEPENDENCIA	Responsable administración.
AUTORIDAD	Ninguna.
UBICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	Oficinas, taller, obras ...
EQUIPOS DE TRABAJO	Ordenadores, ...
AMBIENTE DE TRABAJO ESPECÍFICO	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No
CONDICIONES DEL AMBIENTE DE TRABAJO	Temperatura, luz ...
DESCRIPCIÓN DE PRINCIPALES TAREAS A REALIZAR:	
1	Realizar los trabajos encomendados.
2	Ser imagen de en el exterior.
3	Ser ordenada y tener controlados todas las cuestiones de facturas y tickets.

FICHA DE FUNCIONES		Nº: 11
Descripción del puesto de trabajo		
DEPARTAMENTO	Producción.	
DENOMINACIÓN	Técnicos.	
FORMACIÓN NECESARIA		
Estudios intermedios (ej: bachillerato).		
EXPERIENCIA NECESARIA		
6 meses en empresas del sector y promoción interna.		
HABILIDADES		
Capacidad de trabajo, trato afable.		
Definición del puesto		
DEPENDENCIA	Gerencia.	
AUTORIDAD	Sobre Peón/aprendiz.	
UBICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO		
Oficinas, taller, obras ...		
EQUIPOS DE TRABAJO		
Ordenadores, ...		
AMBIENTE DE TRABAJO ESPECÍFICO		
<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No		
CONDICIONES DEL AMBIENTE DE TRABAJO		
Temperatura, luz ...		
DESCRIPCIÓN DE PRINCIPALES TAREAS A REALIZAR		
1	Realizar los trabajos encomendados.	
2	Dar la imagen de ... en el exterior, ser ordenado y disciplinado en los trabajos.	

FICHA DE FUNCIONES		Nº:12
Descripción del puesto de trabajo		
DEPARTAMENTO	Producción.	
DENOMINACIÓN	Peón/Aprendiz.	

FORMACIÓN NECESARIA	Estudios intermedios (ej: bachillerato).
EXPERIENCIA NECESARIA	No hace falta experiencia.
HABILIDADES	Capacidad de trabajo, dotes de liderazgo, trato afable.

Definición del puesto	
DEPENDENCIA	Gerencia, Técnico.
AUTORIDAD	No aplica.
UBICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	
Oficinas, taller, obras ...	
EQUIPOS DE TRABAJO	
Ordenadores, ...	
AMBIENTE DE TRABAJO ESPECÍFICO	
<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No	
CONDICIONES DEL AMBIENTE DE TRABAJO	
Temperatura, luz ...	
DESCRIPCIÓN DE PRINCIPALES TAREAS A REALIZAR:	
1	Realizar los trabajos encomendados.
2	Dar la imagen de en el exterior, ser ordenado y disciplinado en los trabajos.

Descripción del puesto de trabajo	
DEPARTAMENTO	Calidad.
DENOMINACIÓN	Auditor.

FORMACIÓN NECESARIA	Estudios de calidad y medioambiente.
EXPERIENCIA NECESARIA	6 meses en la empresa y asistir a una auditoria interna.
HABILIDADES	Capacidad de trabajo, dotes de liderazgo, trato afable.

Definición del puesto	
DEPENDENCIA	Gerencia.
AUTORIDAD	No aplica.
UBICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	Oficinas, taller, obras ...
EQUIPOS DE TRABAJO	Ordenadores, ...
AMBIENTE DE TRABAJO ESPECÍFICO	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No
CONDICIONES DEL AMBIENTE DE TRABAJO	Temperatura, luz ...
DESCRIPCIÓN DE PRINCIPALES TAREAS A REALIZAR:	
1	Realizar las auditorias internas.
2	Identificar las no conformidades y cerramiento de éstas.

ANEXO IV. Cuadro de mando de indicadores.

PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE	INDICADOR	PERIODICIDAD MEDICIÓN	VALOR ESPERADO	RESULTADO MEDICIÓN		
					1º S	2º S	A
Relación con el cliente	Gerente	Nº d presupuestos enviados al cliente x 100% / Nº de presupuestos ejecutados	Anual	70%			
No Conformidades	Responsable de Calidad	Nº total de días empleados para la resolución de NC / Nº total de NC	Anual	< 20 días			
Objetivos y Programas de Gestión	Responsable de Calidad	Nº de objetivos cumplidos x 100% / Nº de Objetivos cumplidos x 100% / Nº de objetivos planificados	Anual	>85%			
Satisfacción de clientes	Responsable de Calidad	Media global de la puntuación obtenida en las encuestas de satisfacción de los clientes	Anual	8			
Gestión de recursos humanos	Responsable de Calidad	Nº de NC detectadas debidas a falta de formación del personal/Nº de NC totales	Anual	<10%			
Gestión de infraestructura	Responsable de Calidad	Gastos de mantenimiento (correctivo y preventivo) x 100% / Facturación	Anual	Establecer con el 2º semestre			

ANEXO V. Encuesta de Satisfacción.**SAGEN S.L.****ENCUESTA DE SATISFACCION DEL CLIENTE**

NOMBRE DE LA EMPRESA:	FECHA:
SERVICIO REALIZADO:	

FORMA DE PUNTUAR: Señalar con una cruz en la casilla correspondiente. Debe señalarse en una escala del 1 al 10. El 1 corresponde a un cumplimiento insatisfactorio y el 10 excede de los requisitos.
--

ASPECTOS A EVALUAR	PUNTUACIÓN									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A. PRODUCTO										
Se ajusta al servicio prestado										
B. PERSONAL ASIGNADO										
Puntualidad de los operarios										
Claridad en sus explicaciones										
Agilidad por parte del Departamento Técnico en resolución de consultas										
Trato personal/Empatía										
C. SERVICIO PRESTADO										
Cumplimiento de plazos de ejecución										
Adaptación de SAGEN a sus horarios										
Tratamiento de residuos										
Relación Calidad/Precio										
Percepción global del servicio prestado										
D. OTROS										
Aspectos en los que deberíamos mejorar:										
Otros servicios en que pudiera estar interesado:										
Valoración en relación con la competencia:										

OBSERVACIONES Y COMENTARIOS/ SUGERENCIAS GENERALES

Firma del cliente:

ANEXO VI. Carta de presentación.

SAGEN S.L.

Málaga, a ¿? de ¿? de 20¿?

Distinguido cliente,

Nuestra empresa está realizando un sistema integrado de gestión. Para ello nos resulta imprescindible conocer su opinión sobre el nivel de calidad que le merecen nuestros servicios, así como cualquier opinión, sugerencia o queja que tenga a bien plantearnos y que podrá manifestar en la breve encuesta que le adjuntamos, rogándole nos la remita por el medio que le resulte más cómodo.

Somos conscientes de la importancia del tiempo en sus actividades y que, precisamente, le estamos pidiendo que nos dedique una parte del mismo. Pero también estamos convencidos de que sabrá valorar la importancia de hacernos llegar su opinión, porque ello nos permitirá mejorar nuestros servicios y se obtendrá un beneficio mutuo.

Con la confianza de que atenderá la presente, le agradecemos muy sinceramente su colaboración, quedando a su entera disposición para ampliar o comentar cualquier aspecto que estime oportuno.

Atentamente,

Gerente

ANEXO VIII. Estadística de la encuestas de satisfacción (simulación).

SAGEN S.L.	PRODUCTO	PERSONAL ASIGNADO				SERVICIO PRESTADO				
	Se ajusta al servicio prestado	Puntualidad de los operarios	Claridad en sus explicaciones	Agilidad	Trato personal/ Empatía	Plazos	Horarios	Tratamiento residuos	Calidad precio	Global
	A1	B1	B2	B3	B4	C1	C2	C3	C4	C5
CLIENTE 001	10	9	9	8	9	7	8	8	10	7
CLIENTE 002	8	7	9	6	9	9	7	6	7	8
CLIENTE 003	7	5	7	5	9	7	9	6	9	10
CLIENTE 004	9	8	8	8	8	7	8	5	7	7
CLIENTE 005	6	8	9	5	8	8	9	8	8	6
CLIENTE 006	10	9	8	9	9	9	6	6	9	7
CLIENTE 007	8	6	9	9	9	10	7	5	9	7
CLIENTE 008	6	6	7	8	10	6	9	9	9	10
CLIENTE 009	5	10	10	8	9	6	9	8	8	7
CLIENTE 010	10	10	8	9	10	5	6	9	8	9
CLIENTE 011	9	9	6	5	8	8	7	7	9	9
CLIENTE 012	8	9	10	6	10	8	10	8	9	7
CLIENTE 013	9	8	8	9	8	8	9	10	9	8
CLIENTE 014	6	7	8	9	9	9	6	8	8	9
CLIENTE 015	7	9	9	6	9	9	10	6	9	9
CLIENTE 016	9	9	7	5	10	6	7	5	9	7
CLIENTE 017	9	8	8	6	9	9	9	6	8	10
CLIENTE 018	6	6	8	6	10	6	9	7	10	9
CLIENTE 019	10	8	6	9	10	9	8	8	7	7
CLIENTE 020	6	8	9	7	9	10	7	6	8	8
CLIENTE 021	7	10	9	5	9	6	8	5	9	9
CLIENTE 022	6	7	7	5	10	7	8	6	9	6
CLIENTE 023	8	8	10	9	9	5	10	6	10	8
CLIENTE 024	9	6	9	8	10	9	9	5	10	7
CLIENTE 025	10	8	6	7	9	7	8	6	8	8
CLIENTE 026	7	8	7	8	8	8	7	7	9	7
CLIENTE 027	9	8	8	7	8	6	7	9	9	9
CLIENTE 028	9	8	9	8	9	5	5	5	10	7
CLIENTE 029	8	8	6	7	8	6	9	7	8	8
CLIENTE 030	9	9	7	9	10	6	9	5	9	9
CLIENTE 031	10	9	8	7	8	5	8	6	8	7
MEDIA	8,06	8	8,03	7,13	9,03	7,29	8	6,71	8,68	7,94
DESV. TIPICA	1,53	1,26	1,2	1,5	0,75	1,55	1,29	1,44	0,87	1,15
MODA	9	8	9	9	9	6	9	6	9	7
MEDIANA	8	8	8	7	9	7	8	6	9	8

78,
Índice: 7,85

ANEXO IX. Plan de Formación.

SAGEN S.L.	PLAN DE FORMACION				AÑO:
Denominación del curso	Fecha prevista	Asistentes	Duración (Horas)	Impartido por	Fecha Realización
Firma Dirección	Firma Rble. S.I.G.	OBSERVACIONES:			
Fecha:	Fecha:				

ANEXO X. Ficha nominativa de cualificación personal.

Apellidos y Nombre	
Categoría Profesional	

Puesto de trabajo	Fecha Incorporación	Fecha Cese	
FORMACION en la INCORPORACION			
Título	Expedido por	Fecha	
EXPERIENCIA ANTERIOR			
Ámbito	Empresa	Tiempo	
FORMACIÓN EN LA EMPRESA			
Nombre del curso	Lugar de celebración	Fecha	Evaluación

