

## Introducción a la Gestión de la Calidad.

- 1.1. Introducción.
- 1.2. Definición de términos relacionados con la calidad basadas en la ISO 9000:2000.
- 1.3. Posibles Obstáculos a la Satisfacción del Cliente: Modelo del Gap.
- 1.4. Evolución Histórica de la Gestión de la Calidad.
- 1.5. Principios de la Gestión de la Calidad.
- 1.6. Sistemas de Gestión de la Calidad Total: Modelo Europeo de Excelencia.
- 1.7. Caso: Caja de Ahorros del Este.
- 1.8. Bibliografía.
- 1.9. Direcciones de internet.
- 1.10. Preguntas propuestas.

## 1.1. Introducción.

Existen diversas circunstancias que han llevado a que las empresas muestren un alto interés por la calidad como herramienta de gestión para aumentar la satisfacción de los clientes, entre ellas podemos destacar:

- El aumento creciente de la competitividad debido a la globalización de la economía: las empresas se encuentran con una fuerte competencia y han de mejorar la calidad de sus productos y servicios para hacerse con un hueco en el mercado.
- El incremento de las expectativas de los clientes: los clientes actuales tienen una mayor experiencia, cuentan con información más completa y sus posibilidades de elección son cada vez mayores, por lo que sus expectativas son más altas.
- Y el aumento del potencial de mejora de la calidad debido a los avances tecnológicos: su aplicación a los canales de distribución (internet), a los softwares de gestión (sistema integrados para la gestión), a los equipos e instalaciones, etc.

La importancia de obtener altos niveles de satisfacción de los clientes se debe a que una mayor satisfacción de los clientes aumenta los beneficios económicos de la empresa y la sociedad en general través de:

- El aumento del grado de satisfacción de los clientes que incrementa la cuota de mercado, posibilita el incremento de los precios y, por tanto, de los ingresos. Datos de estudios realizados sobre competitividad y precios, demuestran que las empresas que se encuentra en el tercio superior en calidad son capaces de cobrar entre un 5-6% más que las otras empresas.
- La disminución del grado de insatisfacción de los clientes que reduce el número de defectos e incrementa la productividad y, por tanto, reduce los costes. Aunque la implantación de programas de mejora de la calidad tiene sus costes, éstos tiende a quedar más que compensados por los costes originados por errores o servicios defectuosos que suelen representar entre un 20% y un 40% de los ingresos.

- Finalmente, la mayor calidad ofertada por las empresas de un país o región aumenta la calidad de vida de sus ciudadanos al mejorar el saldo de la balanza comercial y propiciar la consiguiente creación de puestos de trabajo.

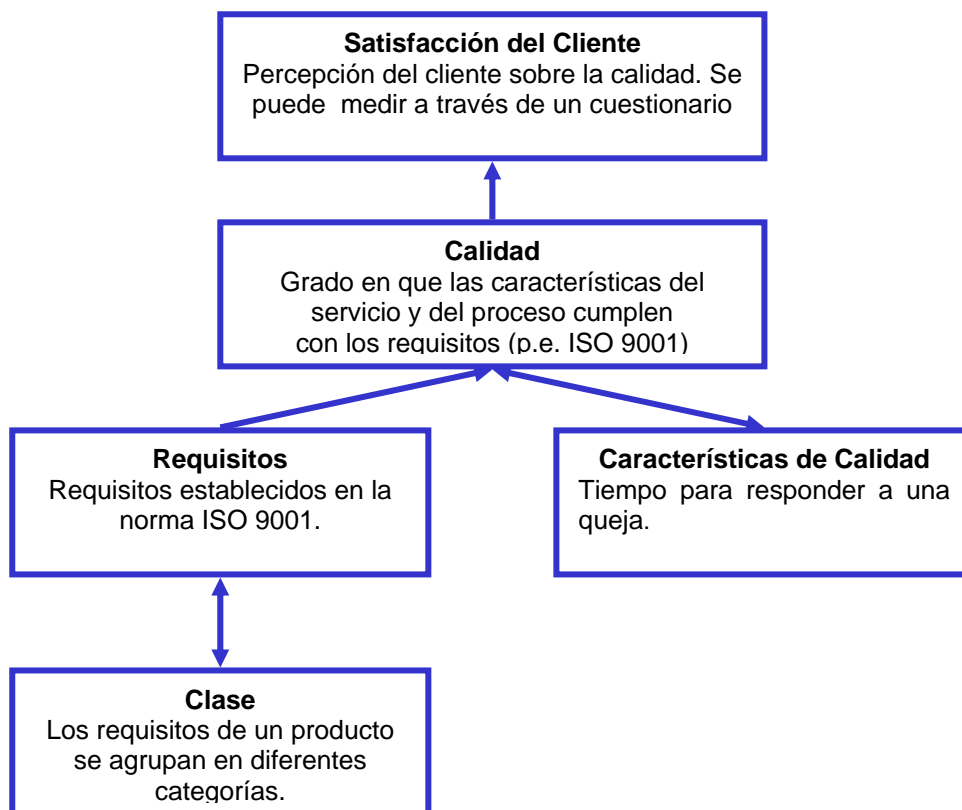
## 1.2. Definiciones de términos relacionados con la calidad basadas en la ISO 9000:2000.

Para lograr la satisfacción del cliente se necesitan productos con las características de calidad que satisfagan sus necesidades y expectativas. Estas necesidades y expectativas son generalmente denominadas requisitos del cliente. Los requisitos del cliente pueden estar especificados por el cliente de forma contractual o pueden ser determinados por la propia organización. En cualquier caso, es finalmente el cliente quien determina la aceptabilidad del producto. Dado que las necesidades y expectativas de los clientes son cambiantes y debido a las presiones competitivas y a los avances tecnológicos, las organizaciones deben mejorar continuamente sus productos.

Del anterior párrafo podemos extraer los términos de calidad más relevantes y definirlos según la norma ISO 9000:2000, ellos son:

- **“Grado de satisfacción del cliente:** Percepción del cliente sobre el nivel de calidad”. Los métodos de investigación de mercado para determinar la satisfacción del cliente incluyen el sistema de quejas, las encuestas, las entrevistas, etc. Las quejas de los clientes son un indicador habitual de una baja satisfacción del cliente, pero la ausencia de las mismas no implica necesariamente una elevada satisfacción del cliente. Incluso cuando los requisitos del cliente se han acordado con el mismo y éstos han sido cumplidos, esto no asegura necesariamente una elevada satisfacción del cliente.
- **“Calidad:** Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”.

- **“Característica de calidad:** Rasgo diferenciador inherente de un producto, proceso o sistema relacionado con un requisito”. La característica puede ser cualitativa o cuantitativa. Existen varias clases de características tales como:
  - Físicas (por ejemplo: características mecánicas, eléctricas, químicas o biológicas).
  - Sensoriales (por ejemplo: relacionadas con el olfato, el tacto, el gusto, la vista y el oído).
  - Comportamiento (por ejemplo: cortesía, profesionalidad, honestidad).
  - Tiempo (por ejemplo: puntualidad, disponibilidad, etc.)
  - Ergonómicas (por ejemplo: características fisiológicas o relacionadas con la seguridad humana).
  - Funcionales (por ejemplo: velocidad máxima de un avión).



**Figura 1:** Conceptos relativos a la calidad. Fuente: adaptado de la Norma ISO 9000:2000

- **“Requisitos:** Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria”. Los requisitos pueden ser generados por las diferentes partes interesadas (clientes, propietarios, personal de la organización, proveedores, banqueros, sindicatos, socios o la sociedad). El requisito es implícito cuando es habitual o una práctica común para la organización, sus clientes y otras partes interesadas. Un requisito especificado es aquél que se declara, por ejemplo en un documento. Cuando se establece un requisito de la calidad, generalmente se especifica la clase.
- **“Clase:** Categoría o rango dado a diferentes requisitos de calidad para productos, procesos o sistemas que tienen el mismo uso funcional (por ejemplo, clases de billetes de una compañía aérea o categorías de hoteles)”.

### 1.3. Posibles obstáculos a la satisfacción del cliente: Modelo del Gap (Zeithaml, Parasuraman y Berry, 1990).

El Modelo de Gap determina 5 gaps o deficiencias que obstaculizan la satisfacción del cliente, ellas son:

**GAP 1: Diferencia entre lo que quieren los clientes y lo que la dirección cree que quieren.** Surge cuando las empresas no conocen que aspectos son indicativos de alta calidad para el cliente, cuáles son imprescindibles para satisfacer sus necesidades y que niveles de prestación se requieren para ofrecer un servicio de calidad.

Las causas que provocan esta deficiencia son:

- Insuficiente investigación de marketing: se debe realizar investigaciones de mercado (encuestas, sistemas de quejas y reclamaciones, etc.) para recoger información sobre las expectativas de los clientes.
- Uso inadecuado de las investigaciones: la información recabada sobre los clientes debe ser utilizada adecuadamente (por ejemplo, en la segmentación correcta de mercado que permita dirigir los esfuerzos comerciales).

- Falta de interacción entre directivos y usuarios: se debe potenciar el contacto directo de la alta dirección con los clientes (por ejemplo, en la atención de las quejas).
- Inadecuada comunicación vertical ascendente: se debe estimular y facilitar el flujo de información desde el personal de contacto o de primera línea hasta la dirección, adoptando medidas como el aplanamiento del organigrama eliminando niveles jerárquicos o la implantación de un sistema de sugerencias, etc.

**GAP 2: Diferencia entre lo que la dirección cree que el cliente quiere y lo que pide que ofrezca su organización.** Hay ocasiones en las que aún teniendo información suficiente y precisa sobre que es lo que los clientes esperan, las empresas de servicios no logran cubrir esas expectativas. Es decir, que se sepa lo que los clientes quieren pero no se convierta este conocimiento en estándares orientados al cliente.

Las causas que provocan esta deficiencia son:

- Deficiencias en el compromiso que asume la dirección con la calidad: la dirección debe demostrar un claro compromiso con la calidad.
- Percepción de la inviabilidad: se debe explicar al cliente las razones por la que sus expectativas son poco realistas o no razonables.
- Ausencia de objetivo o errores en el establecimiento de las normas o estándares para la ejecución de tareas: la organización debe definir estándares que reflejen las expectativas de los clientes.

**GAP 3: Diferencia entre los planes de calidad de servicio y el nivel de servicio realmente ofrecido.**

Conocer las expectativas de los clientes y disponer de estándares que las reflejen con exactitud no garantiza la satisfacción del cliente. Si la empresa no facilita, incentiva y exige el cumplimiento de los estándares, la calidad del servicio puede verse dañada. Así pues, para que las especificaciones de calidad sean efectivas han de estar respaldadas por recursos adecuados (personas, sistemas y tecnologías) y los empleados deben ser evaluados y recompensados en función de su cumplimiento.

El origen de esta deficiencia se encuentra en las siguientes causas:

- Ambigüedad y conflictos funcionales: estándares demasiado complicados o rígidos o con los cuales los empleados no están de acuerdo.
- Desajustes entre los empleados y sus funciones: se debe contratar a las personas según capacidad e inclinación hacia el servicio y formar a los empleados para que presten los servicios con mayor calidad.
- Desajustes entre las tecnologías y las funciones: se debe proporcionar la tecnología y los equipos de apoyo necesarios para desempeñar adecuadamente las funciones.
- Sistemas inadecuados de supervisión, control y recompensa: se debe evaluar y recompensar a los buenos trabajadores.
- Falta de sentido de trabajo en equipo: se debe fomentar el trabajo en equipo.

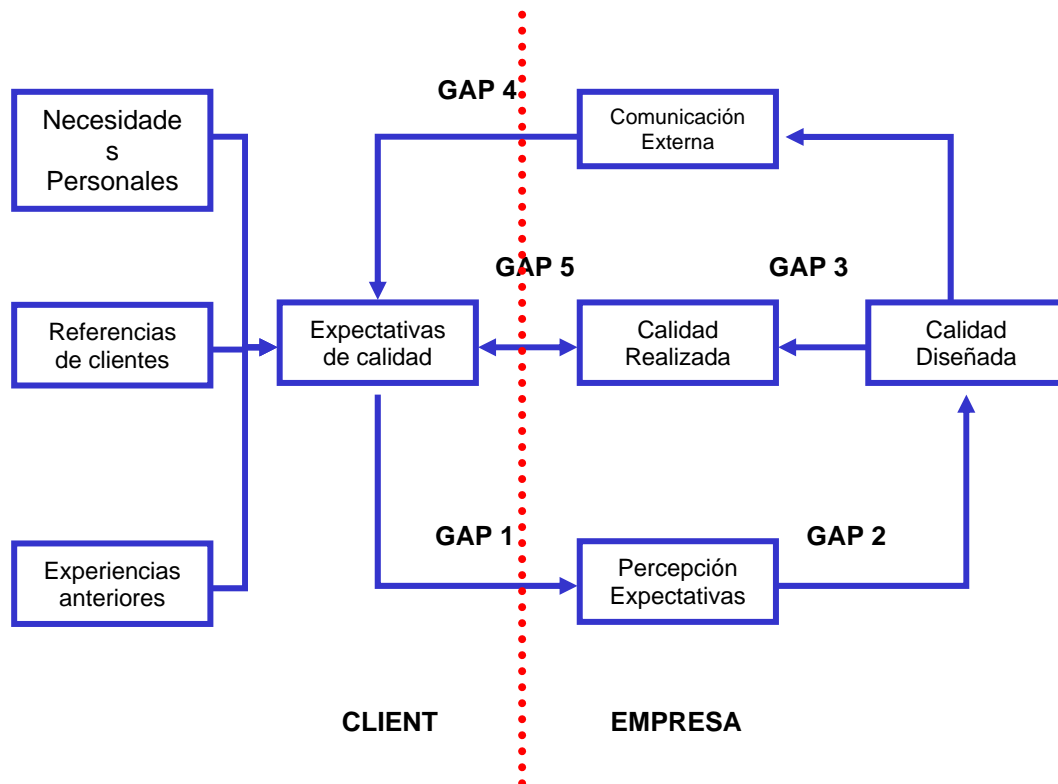


Figura 2: Modelo del Gap. Fuente: Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993).

**GAP 4: Diferencia entre el servicio ofrecido y las comunicaciones externas sobre el servicio.** Este gap significa que las promesas hechas a los clientes a través de las comunicaciones de marketing no son consecuentes con el servicio prestado. La información que los clientes reciben a través de la publicidad, el personal de ventas o

cualquier otro medio de comunicación, puede elevar sus expectativas, con lo que superarlas resultará más difícil.

Tres son las causas básicas del cuarto gap:

- Deficiencias en la comunicación horizontal: las campañas de comunicación tengan éxito los responsables de marketing deben coordinación con las áreas que prestan los servicios para que realmente reflejen lo que pasa en los encuentros de servicio.
- Diferencias en la política y procedimientos que se siguen en los diferentes establecimientos de una cadena y/o departamentos.
- Tendencia a prometer en exceso: debido a las presiones para conseguir nuevos negocios e igualar o superar a la competencia, el departamento de publicidad y venta tiende a prometer en exceso, lo que eleva la tasa de promesas rotas.

**GAP 5: Mala calidad: diferencia entre la calidad experimentada y expectativas de calidad como consecuencia de las diferencias anteriores.** Finalmente, observamos como la insatisfacción del cliente puede estar originada por cualquiera de los gaps o por una combinación de ellos. Por lo tanto, la clave para cerrar el Gap 5, la diferencia entre las expectativas y las percepciones de los consumidores, está en cerrar los restantes gaps del modelo:

$$\text{GAP 5} = f(\text{Gap 1, Gap 2, Gap 3, Gap 4})$$

Se trata, sin duda, de un modelo con un gran valor como herramienta de diagnóstico, capaz de ayudar a la organización a identificar las causas de un servicio deficiente.

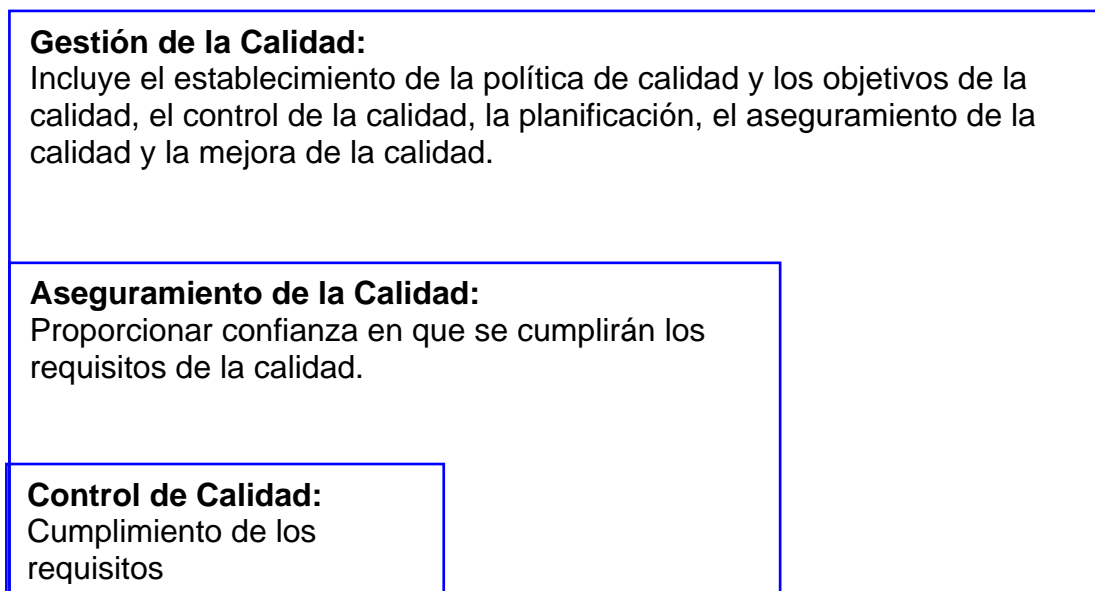
## 1.4. Evolución Histórica de la Gestión de la Calidad.

En la evolución de la Gestión de la Calidad se puede diferenciar tres etapas:



- 1º Etapa (hasta la década de los sesenta): **“El Control de Calidad:** Parte de la gestión de la calidad orientada al cumplimiento de los requisitos de la calidad”.

Esta primera etapa se caracteriza por la realización de inspecciones y controles estadísticos para comprobar si una determinadas materia prima, un producto semielaborado o terminado, cumple con las especificaciones previamente establecidas. Se trata de una concepción poco competitiva de la Gestión de la Calidad, ya que las inspecciones y controles tienen lugar “a posteriori”, cuando el proceso productivo ha concluido o el producto final está terminado. Durante esta etapa, la función de la calidad la lleva personal con una autoridad muy limitada y un nivel jerárquico bajo (es decir, inspectores o controladores).



**Fuente:** Evolución Histórica de Calidad. Elaboración propia.

- 2º Etapa (hasta la década de los ochenta): **“El Aseguramiento de la Calidad:** Parte de la gestión de la calidad orientada a proporcionar confianza en que se cumplirán los requisitos de la calidad”.

En esta etapa se asume que es más rentable prevenir los fallos de calidad que corregirlos o lamentarlos, y se incorpora el concepto de la prevención a la Gestión de la Calidad. De esta etapa son la primera edición de las normas ISO 9000 (año1987), estas normas esquematizan los procedimientos y su contenido y

establecen los requisitos que una empresa debe cumplir para considerar que dispone de una Gestión de la Calidad basada en el concepto de Aseguramiento. La función de calidad en las empresas se enriquece en esta etapa, y el personal que la lleva a cabo es más cualificado y adquiere más autoridad subiendo en el organigrama de la empresa (es decir, la dirección de la empresa).

- 3º Etapa (a partir de la década de los 90): “**La Gestión de la Calidad:** actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad. La dirección y control, en lo relativo a la calidad, generalmente incluye el establecimiento de la política de la calidad y los objetivos de la calidad, la planificación de la calidad, el control de la calidad, el aseguramiento de la calidad y la mejora de la calidad.”

Es una forma de gestión de una organización orientada al cliente, basada en la participación de todos los empleados y en la mejora continua, que pretende el éxito a largo plazo mediante la satisfacción del cliente y el beneficio para todos los miembros de la organización y para la sociedad. La calidad total supone un nuevo enriquecimiento de la función de la calidad en las empresas, aunque al proponer la descentralización de las actividades para gestionar la calidad hace que los departamentos de calidad pierdan su relevancia y, llegado el caso, su sentido. En esta etapa se utilizan las herramientas para la mejora de la calidad (diagrama de Pareto, diagrama de flujo, diagrama causa y efecto, etc.).

## 1.5. Principios de la Gestión de la Calidad.

Para dirigir y operar una organización con éxito es necesario implementar y mantener un sistema de gestión que esté diseñado para mejorar continuamente su desempeño mediante la consideración de las necesidades de todas las partes interesadas. Se han identificado ocho principios de la gestión de la calidad que pueden ser utilizados con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño. Estos principios son:

- **Principio 1: Enfoque al cliente.** Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.

- **Principio 2: Liderazgo.** Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

- **Principio 3: Participación del personal:** El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

- **Principio 4: Enfoque basado en procesos:** Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

**Principio 5: Enfoque de sistema para la gestión:** Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

**Principio 6: Mejora continua.** La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

**Principio 7: Enfoque basado en hechos para la toma de decisión.** Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y en la información.

**Principio 8: Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.** Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

El uso con éxito de los ocho principios de gestión por una organización resultará en beneficios para las partes interesadas, tales como mejora en la rentabilidad, la creación de valor y el incremento de la estabilidad.

## 1.6. Sistemas de Gestión de la Calidad: Modelo Europeo de Excelencia.

El Sistema de Gestión de la Calidad se define como un conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan para establecer las políticas y los objetivos de calidad y para lograr dichos objetivos. Es decir, es un sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

Hoy en día, las empresas cuentan con varios modelos de sistemas de gestión de la calidad que pueden servir de orientación y ayuda en el desarrollo de su propio sistema. Entre ellos destaca, por su rigor y amplia aceptación, los siguientes modelos:

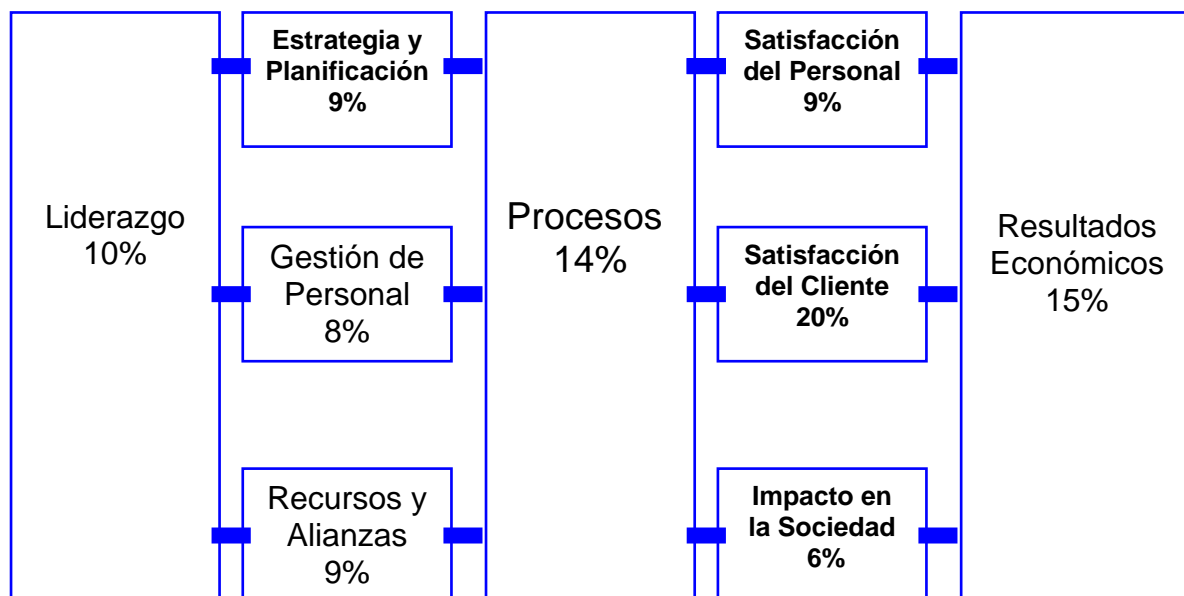
- ISO 9001:2000 (se desarrolla en el tema 3)
- Modelo Europeo de Excelencia Empresarial EFQM. Al ser el más amplio de los tres y proporcionar una visión más completa de los elementos que constituyen un sistema de gestión de la calidad, se procede a continuación a su descripción.

- **Modelo Europeo de Excelencia (EFQM-EOQ).**

En 1988, catorce compañías, líderes de distintos sectores, fundaron la “European Foundation for Quality Management” (EFQM), en la actualidad sobrepasan los 500 miembros. La EFQM tiene como objetivo potenciar la posición de las compañías europeas en los mercados mundiales. Una de las acciones más importante de la EFQM, fue impulsar la creación del Premio Europeo a la Calidad, que vio la luz en 1991, y que cuenta además como organizadores a la Comisión Europea y a la Organización Europea para la Calidad (EOQ). Dicho premio tiene establecida cuatro modalidades:

- El Premio Europeo a la Calidad que premia a la compañía que sea el máximo exponente de la Gestión de la Calidad Total en Europa Occidental.
- Los Galardones Europeos a la Calidad que premian un determinado número de empresas que demuestran la excelencia de su gestión de la calidad.
- El Premio Europeo a la Calidad para Organismos Públicos, presentado en 1995.
- El Premio Europeo a la Calidad para Pequeñas y Medianas Empresas, presentado en 1996, con unos criterios semejantes a los del Premio Europeo a la Calidad, pero adaptado a la realidad de las PYMES.

El Premio Europeo a la Calidad pone énfasis en la importancia que tiene la autoevaluación para presentar la candidatura, lo cual ya en sí es beneficioso para la empresa ya que le permite identificar sus puntos fuertes y débiles con la ayuda de una guía que edita la EFQM para la autoevaluación, basada en los criterios que constituyen el Modelo Europeo. Este Modelo agrupa los criterios en dos categorías: “Agentes” (lo que hay que hacer) y “Resultados” (lo que se debe conseguir).



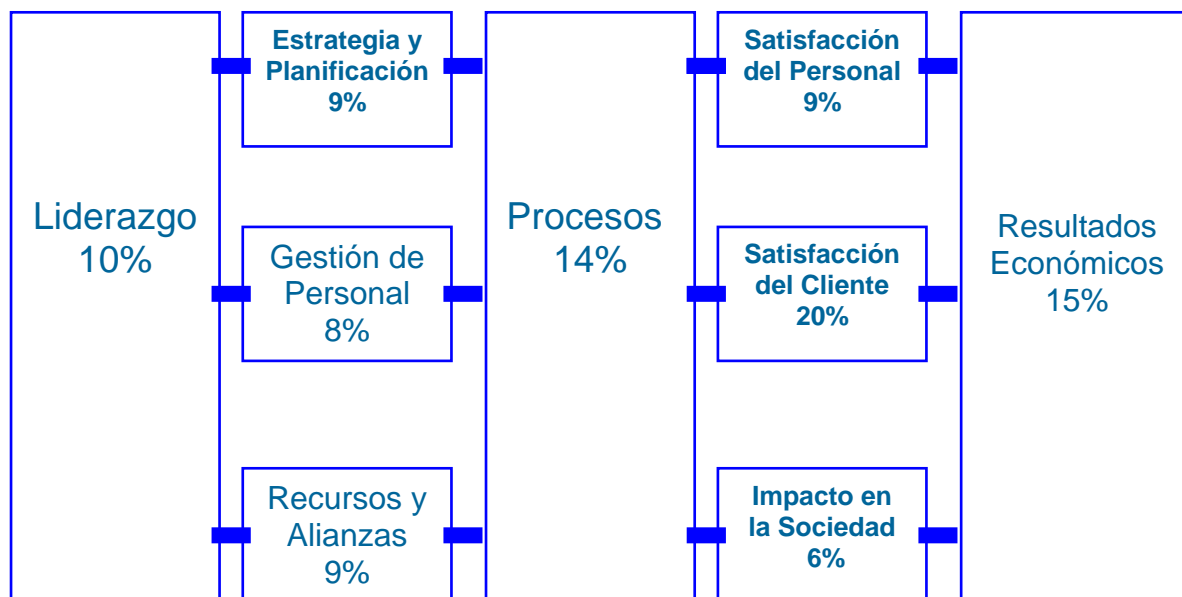
Fuente: Modelo Europeo EFQM para Pequeña y Medianas Empresas (1997).

- **Modelo Europeo de Excelencia (EFQM).**

En 1988, catorce compañías, líderes de distintos sectores, fundaron la “European Foundation for Quality Management” (EFQM), que en la actualidad sobrepasan los 500 miembros. La EFQM tiene como objetivo potenciar la posición de las compañías europeas en los mercados mundiales. Una de las acciones más importante de la EFQM, fue impulsar la creación del Premio Europeo a la Calidad, que vio la luz en 1991, y que cuenta además como organizadores a la Comisión Europea y a la Organización Europea para la Calidad (EOQ). Dicho premio tiene establecida cuatro modalidades:

- El Premio Europeo a la Calidad que premia a la compañía que sea el máximo exponente de la Gestión de la Calidad Total en Europa Occidental.
- Los Galardones Europeos a la Calidad que premian un determinado número de empresas que demuestran la excelencia de su gestión de la calidad.
- El Premio Europeo a la Calidad para Organismos Públicos, presentado en 1995.
- El Premio Europeo a la Calidad para Pequeñas y Medianas Empresas, presentado en 1996, con unos criterios semejantes a los del Premio Europeo a la Calidad, pero adaptado a la realidad de las PYMES.

El Premio Europeo a la Calidad pone énfasis en la importancia que tiene la autoevaluación para presentar la candidatura, lo cual ya en sí es beneficioso para la empresa ya que le permite identificar sus puntos fuertes y débiles con la ayuda de una guía que edita la EFQM para la autoevaluación, basada en los criterios que constituyen el Modelo Europeo. Este Modelo agrupa los criterios en dos categorías: “Agentes” y “Resultados”.



Fuente: Modelo Europeo EFQM para Pequeña y Medianas Empresas (1997).

- Agentes:

- Liderazgo: El equipo directivo demuestra visiblemente su compromiso, apoya la mejora de la calidad, se implica con clientes y proveedores, reconoce y aprecia los esfuerzos y logros del personal.

### Aplicación Práctica del Criterio Liderazgo.

1.a. Están comprometidos con la Gestión de la Calidad Total.

-Ejemplo de práctica excelente: la Gestión de la Calidad es liderada por el Comité de Calidad (formado por los directivos de la empresa) que, entre otras cosas, ha definido la política de calidad de la empresa.

1.b. Dirigen activamente la mejora dentro de la organización y se implican con cliente y proveedores de otras organizaciones externas.

-Ejemplo de práctica excelente: la Dirección está comprometida directamente en la atención al cliente con actividades específicas tales como atención de quejas no satisfechas, análisis de las encuestas de satisfacción etc.

- Estrategia y Planificación: su formulación se basa en información relevante (clientes, personal, proveedores, competencia, empresas modélicas, etc.), se comunican eficazmente dentro y fuera de la organización, y son revisadas regularmente.

### **Aplicación Práctica del Criterio Estrategia y Planificación.**

2.a. Fórmula la estrategia y los planes basados en información relevante y completa.

- Ejemplo de práctica excelente: la definición de la estrategia de la empresa parte de un análisis del entorno tanto general como específico, con datos de organismos oficiales e información sobre la competencia.

2.b. Comunica e implanta estrategia y planes.

- Ejemplo de práctica excelente: la estrategias y los planes se comunican mediante reuniones, circulares internas, revista de la empresa, tabloneros de anuncio y cursos de formación.

2.c. Actualiza y mejora la estrategia y los planes

- Ejemplo de práctica excelente: el Comité de Calidad realiza una reunión anual para analizar la efectividad de las estrategias vigentes en función de la información disponible (auditorías, encuestas, quejas, coste de la calidad, etc.) y realiza nuevas propuestas.

- Gestión de Personal: se planifica y mejora la gestión del personal, se conservan y desarrollan sus experiencias y capacidades a través de la contratación, la formación y la promoción, las personas y equipos acuerdan los objetivos y se consigue una información ascendente, descendente y lateral eficaz.

### **Aplicación Práctica del Criterio de Gestión de Personal.**

3.a. Desarrolla y revisa planes para el personal.

- Ejemplo de práctica excelente: Los empleados nuevos siguen un programa de formación básica en sus nuevas funciones y en calidad (manual de procedimientos, estándares de calidad, atención al cliente, etc.).



3.b. Asegura la implicación y asunción de responsabilidad (*empowerment*) de los empleados.

- Ejemplo de práctica excelente: la iniciativa de cada trabajador se aprovecha estableciendo los correspondientes mecanismos de participación tanto a nivel individual (programas de sugerencias) como colectiva (equipos de mejora).

- Recursos y Alianzas: los recursos financieros se gestionan empleando los conceptos del coste de la calidad, está en funcionamiento un sistema eficaz de información interna y externa, se optimiza la explotación de los recursos materiales.

### **Aplicación Práctica de Criterio Recursos y Alianzas.**

4.a. Gestiona los recursos financieros.

- Ejemplo de práctica excelente: se asigna la prioridad de las nuevas inversiones en función de los planes de mejora de la calidad.

4.b. Gestiona los recursos de información.

- Ejemplo de práctica excelente: el software y hardware adquirido permite un enfoque integrador de datos y su rápida captura para su análisis y procesado.

4.c. Gestiona los proveedores y materiales.

- Ejemplo de práctica excelente: se realiza reuniones semestrales con los proveedores y se les invita a los cursos de calidad impartido por la empresa a sus empleados.

4.d. Gestiona otros recursos.

- Ejemplo de práctica excelente: las instalaciones son sometidas a revisiones periódica para evaluar su estado de conservación y funcionalidad.

- Procesos: se identifica los procesos claves, se establece estándares de funcionamiento, se mantiene al día la descripción de los procesos y se introducen mejoras en los procesos.

### **Aplicación Práctica del Criterio Procesos.**

5.a. Se orienta al cliente.

- Ejemplo de práctica excelente: para conocer las expectativas de los clientes se realiza encuestas y se tiene contactos frecuentes y sistemáticos con los distribuidores.

5.b. Gestiona su sistema de calidad.

- Ejemplo de práctica excelente: la empresa ha obtenido el certificado ISO 9001:2000.

5.c. Gestiona sus procesos clave para la generación de sus productos y servicios:

- Ejemplo de práctica excelente: para los procesos clave (diseño, fabricación, almacenamiento, etc.) se han elaborado manuales de procedimientos en los que quedan perfectamente definidos cómo deben desarrollarse, quién es el responsable y qué estándares deben cumplir.

5.d. Gestiona su proceso de mejora continua.

- Ejemplo de práctica excelente: se identifica área de mejora mediante el análisis de los resultados de las encuestas y las auditorías internas.

- **Resultados:**

- Satisfacción de los clientes. Evalúa los resultados con relación a la satisfacción de los clientes externos a través de la percepción de los clientes y de indicadores indirectos (rechazos, clientes repetidores, etc.).

### **Aplicación Práctica del Criterio Satisfacción de los Clientes.**

6.a. Percepción del cliente sobre los productos, servicios y relaciones de la organización.

Ejemplo de práctica excelente: los indicadores de satisfacción del cliente derivados de la encuesta de satisfacción demuestran una tendencia positiva en los últimos tres años.

6.b. Otros indicadores relacionados con la satisfacción de los clientes de la organización.

- Ejemplo de resultado excelente: el porcentaje de clientes repetidores es superior a los de la competencia.

- Satisfacción del Personal. Evalúa los resultados de la organización con relación a la satisfacción de los empleados a través de la percepción del personal así como de indicadores indirectos (por ejemplo, grado de absentismo).

#### **Aplicación Práctica del Criterio Satisfacción del Personal.**

7.a. Percepción que el personal tiene de la organización.

- Ejemplo de resultado excelente: los resultados de la encuesta de satisfacción de personal en la que valoran el entorno laboral, la comunicación con la dirección, el progreso profesional, etc., han sido positivos durante los tres últimos años.

7.b. Otros indicadores relacionados con la satisfacción del personal: el nivel de absentismo y bajas por enfermedad se ha reducido durante los tres últimos años.

- Impacto en la Sociedad. Evalúa los resultados de las empresas con relación a grado de satisfacción de la comunidad en la que opera a través de: las medidas de prevención de la contaminación medioambiental y de los riesgos para la salud y seguridad, así como la implicación activa con obras benéficas y centros de formación.

#### **Aplicación Práctica del Criterio Impacto en la Sociedad.**

8.a. Impacto en la sociedad.

- Ejemplo de resultado excelente: durante los tres últimos años se han conseguido ahorros importantes en los consumos de agua y energía y se ha aumentado la utilización de envases reciclables.

- Resultados Económicos. Evalúa los resultados de la organización con relación al grado de satisfacción de todos aquellos que tengan un interés financiero en ella a través de indicadores financieros como los beneficios, la rentabilidad, la cuota de mercado, etc...

### **Aplicación Práctica del Criterio Resultados Económicos.**

9.a. Indicadores financieros de la actuación de la organización.

- Ejemplo de resultados excelentes: durante los tres últimos años han aumentado la facturación total y se ha reducido los gastos de personal.

9.b. Otros indicadores de la actuación de la organización.

- Ejemplo de resultados excelentes: durante los tres últimos años ha aumentado la cuota de mercado y la productividad.

## 1.7. CASO: CAJAESTE

Realiza una autoevaluación del criterio 3 PERSONAS Y 7 SATISFACCIÓN DEL PERSONAL de Cajas de Ahorros del Este. Siguiendo el Modelo Europeo de Excelencia Empresarial de la empresa CAJESTE. Para ello se facilita un extracto de la memoria de CAJAESTE y un cuestionario que deben responder.

**- EXTRACTO DE LA MEMORIA A EVALUAR PRESENTADA POR CAJAESTE** (Caso Práctico “Caja de Ahorros del Este, CAJESTE” elaborado por Calidad y Dirección y Club Gestión de la Calidad, 2002).

### 3. PERSONAS

#### Subcriterio 3a : Desarrolla y revisa planes para el personal

Hasta 1994, el Departamento de RR.HH. se ocupaba fundamentalmente de la gestión de la nómina, de las altas y bajas de plantilla, aplicación de los pactos y condiciones de convenio colectivo del sector, de los procesos de sanciones y despidos y, sobre todo, de las negociaciones con los representantes de los trabajadores.

En cada una de las fusiones se habían firmado pactos laborales en los que se equiparaban las condiciones salariales de los nuevos empleados incorporados con los anteriores. Esto provocó la creación de un número elevado y complejo de conceptos salariales y una dificultad en la interpretación de los mismos. Durante varios años, la Dirección de RR.HH. estuvo más pendiente de resolver las demandas y conflictos colectivos planteados que de una verdadera gestión integral de los mismos.

Una de las primeras acciones de Ramón Cervera, Director General, fue reunir a los representantes sindicales y acordar un nuevo modelo de relaciones basado en el diálogo y la cooperación.

Por primera vez, todos manifestaron su acuerdo para aceptar que Cajeste debía orientar su actuación hacia el cliente, único camino que asegurará la supervivencia de la organización.

El compromiso más importante adquirido con los empleados, por medio de sus representantes, ha sido mantener el nivel de plantilla y no proceder a reducciones traumáticas. La situación actual no permite una contratación masiva de empleados y la estrategia establecida se basa en la utilización de todos los recursos disponibles.

Un 50% de los empleados ingresaron por oposición para puestos de auxiliares y sin haber completado estudios medios o superiores. La distinta procedencia hace que los procedimientos de atención al cliente no sean homogéneos en toda la organización.

Las líneas directrices del Plan de RR.HH. se basan en los siguientes puntos:

- **Orientación comercial** de los directores de oficina
- Énfasis en la **atención al cliente** de todos los empleados de oficina
- **Dirección por objetivos y orientación a resultados**

- **Trabajo en equipo**
- **Incentivos en la consecución de objetivos**
- Estímulo a la **iniciativa** y a la **innovación**
- Organización matricial y gestión por procesos

Adicionalmente, el Plan incluye actuaciones para el periodo 2000-2003 dirigidas a:

- **Reasignación de recursos a oficinas.** Movilidad geográfica del 15% de empleados, reasignando según las necesidades comerciales a las oficinas de mayor proximidad (evitando los cambios de residencia familiar y ampliando las compensaciones económicas por traslado).
- **Plan de formación** que permita una actualización completa en la línea de productos, en la utilización de equipos informáticos y en la atención al cliente. El número de horas dedicadas a formación pasará de 25 horas/año x empleado en 1999 a 35 en 2000, 40 en 2001 y 45 en 2002.

Desarrollo acelerado de **personal con potencial**. Se seleccionarán 3 grupos de 15 empleados, uno cada año, que seguirán un proceso especial de formación práctica y dirigida a puestos de Dirección intermedia. Estos grupos serán el germen de los futuros.

- directores de oficina y personal técnico especializado.
- Mejora de los **sistemas de comunicación** tanto ascendente como descendente.

El Plan de Recursos Humanos tiene como objetivo soportar el resto de los planes y estrategias de la organización y se adhiere a los principios de la calidad de Cajeste, que contemplan el papel de los empleados como un elemento fundamental con el que se construye la calidad del servicio.

El Plan de Recursos Humanos se revisa anualmente en el proceso de planificación estratégica, lo cual garantiza su alineamiento con el resto de los planes de la empresa y la situación interna y la cambiante del entorno.

Aunque el Plan de Recursos Humanos da prioridad a la reasignación interna de recursos, la organización no olvida la necesidad de incorporar, de modo selectivo, profesionales clave y nuevos empleados que aporten la experiencia y el ímpetu necesarios para mantener un entorno de trabajo dinámico. El proceso de selección de personal se basa en la imparcialidad y la igualdad de oportunidades.

Aunque la plantilla se mantiene estable y no hay previsiones de crecimiento en el periodo 2000-2003, la Dirección ha establecido un plan de rejuvenecimiento mínimo que consiste en la selección anual de 30 nuevos empleados con unas características especiales:

- Reclutamiento por medio de **becas a universitarios**, tras un proceso de selección externo y profesionalizado.
- Después del periodo de beca, se procede a la contratación laboral de los mejores, una vez demostradas sus capacidades de aprendizaje y su potencialidad futura.
- Asignación de tutores y seguimiento personalizado.

Como ya se vio en los criterios 1 y 2, la gestión por procesos se ha aplicado a los principales procesos de atención al cliente, para los cuales se han designado a unos propietarios de proceso con autoridad delegada sobre todos los empleados que participan en sus respectivos procesos.

- Acuerdo con la universidad de la ciudad donde está la sede social para que desarrollen un máster en Sistema financiero.

Estos grupos de jóvenes con formación universitaria, junto con el grupo de personal con potencial, tienen el objetivo de proporcionar a la organización profesionales intermedios que sean capaces de ir reemplazando al equipo directivo actual.

**El viejo concepto de ingreso y ascenso por oposición, así como la promoción basada exclusivamente en la antigüedad, son sustituidos por nuevos criterios basados en la capacidad, actitud y competencias personales.**

La idoneidad de las políticas de personal, así como el nivel de satisfacción de los empleados con el resto de las estrategias y la percepción que los mismos tienen de su dirección, se obtiene mediante la encuesta de opinión a empleados cuyos resultados se ofrecen en el criterio 7.

En 1999 la satisfacción global de los empleados ha alcanzado un nivel de 3,2, casi tres veces más que el nivel alcanzado en 1995. Los resultados de la encuesta de opinión y del resto de las mediciones de la gestión del personal presentadas en el criterio 7 son empleados durante el proceso de planificación estratégica para la revisión y mejora del Plan de Recursos Humanos.

De entre las líneas directrices del Plan de RR.HH. destaca la nueva visión matricial orientada a la gestión por procesos.

El Departamento de Formación se ha potenciado y, durante 1999, se ha destinado un 2,5% de la masa salarial a gastos de formación. Asimismo, se han conseguido subvenciones del FORCEM por importe de 25 M pts.

#### Datos más significativos de la formación en 1999

Horas / año x empleado	25
Cobertura de empleados	83%
Número de cursos por empleado x año	1,8
Número de cursos diferentes	47
Cursos impartidos por la universidad	9
Índice de asistencia	78% (sobre inscritos)
Grado de aceptación	Muy bueno: 67% Bueno: 25% Indiferente: 5% Malo: 3%

### Distribución del esfuerzo formativo

Productos de activo	19%
Productos de pasivo	15%
Riesgos	8%
Atención al cliente	18%
Sistemas informáticos	15%
Desarrollo directivo	8%
Técnicas de trabajo en grupo	12%
Técnicas de creatividad	5%

Para evaluar la eficacia de los cursos, se solicita a los participantes que rellenen una pequeña encuesta de calificación de 12 elementos del curso, y también se solicitan sugerencias para la mejora.

El Director de Formación tiene el objetivo de incrementar el grado de aceptación *muy bueno* por encima del 85% para el año 2000.

La Dirección es consciente de que cualquier cambio cultural debe empezar por el equipo directivo y, desde él, extenderse al resto de los empleados. Para esto, se ha desarrollado un programa piloto en el que se han seleccionado 80 directores de oficina, a los que se ha pasado un conjunto de cuestionarios con objeto de identificar puntos fuertes y débiles con relación a la gestión de sus equipos en las oficinas.

Como resultado, se han desarrollado 5 seminarios sobre Técnicas de Dirección, en los que se completa la formación de los directores de oficina, prestando especial atención a la mejora de sus habilidades como líderes de grupo y enseñando las principales técnicas y herramientas de trabajo en grupo, incluyendo las técnicas de trabajo en grupo autogestionado.

Para adecuar el programa de cursos de formación a las necesidades reales de la organización, el Departamento de Formación reclama de cada uno de los departamentos de la entidad un plan anual de necesidades.

Además de las peticiones concretas de los departamentos, existen programas de carácter estratégico que afectan a una gran masa de empleados y que son planificados por el Departamento de Formación. Así, todos los años se realizan cursos de reciclaje en el manejo de los sistemas informáticos. También todos los años un número de empleados asiste a los cursos en técnicas de mejora de la calidad, trabajo en grupo, etc. Dentro de este apartado, se consideran también los cursos en Técnicas de Dirección y aquellos programas destinados al desarrollo acelerado de personal con potencial.

Existe también un programa formal de entrenamiento en el puesto de trabajo mediante la rotación en varios puestos de trabajo. Este programa, aplicado en las oficinas de la entidad, supone que, con cierta periodicidad, los empleados de la sucursal rotan en sus puestos de trabajo. Este programa permite flexibilizar el personal en las oficinas, facilitando las suplencias y los movimientos entre sucursales.

El sistema actual de objetivos cuantitativos solamente se ha desarrollado para la red de oficinas. No se ha implantado en el ámbito de los departamentos de servicios centrales, ya que tradicionalmente se suponía que en estos servicios no se podían medir resultados. Tampoco existía un sistema estructurado de evaluación individual.

Uno de los proyectos para el año 2000 es definir objetivos cuantitativos y medibles para los departamentos indirectos. Para esto, en el primer trimestre cada miembro del Comité de Dirección fijará formalmente los objetivos de los directores que dependen de él y éstos, a su vez, lo harán con el siguiente



nivel. De esta forma se extenderá hasta el segundo nivel jerárquico el despliegue en cascada de objetivos y se implantará un sistema restringido de evaluación para diciembre del año 2000.

Ya se ha planteado y negociado con los representantes de los trabajadores la extensión gradual del sistema de evaluación para que en el año 2001 se extienda a todos los empleados.

Paralelamente, y con relación a la consecución de objetivos, se ha implantado un sistema de incentivos solamente en el ámbito de directores de oficinas, que consiste en la retribución a final de año de una cantidad variable, cuyo importe está calculado sobre la base de los volúmenes de negocio alcanzados con relación a los presupuestos planificados para la oficina. De esta forma quedan alineados los objetivos globales de Cajeste con los individuales de cada zona geográfica y de cada oficina.

Se han definido cinco parámetros para establecer los objetivos de cada oficina y una importancia relativa en su composición para determinar el importe del incentivo económico:

<b>Objetivo de negocio</b>	<b>Peso relativo</b>
Incremento de pasivo	35%
Incremento de activo	40%
Disminución de morosidad	10%
Incremento del número de clientes rentables	10%
Disminución de los costes de la oficina	5%

Sólo en el ámbito de área y sobre la base de los resultados de la encuesta a clientes se han establecido objetivos de satisfacción de clientes.

Una de las áreas de formación prioritaria y donde mayor interés ha mostrado la Dirección ha sido la orientación de todos los empleados hacia la consecución de los objetivos. Para esto, se ha dedicado un gran esfuerzo a que los objetivos fijados sean analizados, entendidos, discutidos y aceptados, para que todos se sientan comprometidos. Se ha establecido una revisión y actualización en el mes de junio.

Para ayudar al seguimiento, trimestralmente se informa a los empleados de la oficina sobre el porcentaje alcanzado en cada uno de los parámetros.

Se pretende que el proceso de evaluación sea continuo a lo largo del año y no limitarlo a una única entrevista. Los evaluados pueden expresar libremente su opinión o discrepancias y éstas se tienen en cuenta.

Se ha establecido un sistema de incentivos en el ámbito de los directores de oficinas mediante el pago a final de año de una cantidad variable en función del nivel de consecución de los objetivos.

Para el resto de los empleados, las subidas salariales son las negociadas en los convenios de empresa, con la excepción de las subidas discrecionales y promociones concedidas a aquellos empleados destacados por su contribución a los resultados de la organización, su alta participación en las actividades de mejora o su manifiesta iniciativa en la toma de decisiones.

Para el año 2001 está previsto extender el sistema de remuneración variable a todos los empleados.

Además de las remuneraciones de tipo económico, se ha establecido un mecanismo de reconocimiento tanto individual como colectivo, cuyos detalles ya se han descrito en el subcriterio 1.d.

Dada la dispersión geográfica, y con el objetivo de mejorar la atención médica preventiva, se ha procedido a la externalización del servicio médico y se ha concertado con tres mutuas la asistencia en

todas las áreas.

Durante 1999, el 82% de los empleados fueron sometidos a un reconocimiento médico preventivo, frente al 56% en 1998. Estos reconocimientos incluían un 60% más de exploraciones y análisis que los años anteriores.

La cita previa de las mutuas funcionó con mayor puntualidad y eficiencia. Además, se implantó un sistema informático para recogida y control de los datos médicos que, además de garantizar la confidencialidad necesaria, permite obtener gráficos e informes personalizados con la evolución de los principales parámetros de salud.

Después del reconocimiento, los médicos preparan un informe escrito en el que comunican a cada empleado los resultados del mismo, la evolución frente a años anteriores y las recomendaciones que consideran oportunas. La aceptación de estas iniciativas de mejora ha sido muy bien acogida por el personal.

Con la publicación de la Ley de prevención de riesgos laborales, se ha desarrollado por medio de las mutuas un programa de identificación de riesgos. Se ha hecho una revisión individualizada del 95% de los centros de trabajo y se han identificado las deficiencias en iluminación, ventilación, ergonomía, etc. El plan para corregir estas deficiencias supone inversiones del orden de 50 M pts., que han sido aprobadas para el periodo 2000-2003.

### **Subcriterio 3b. Asegura la implicación y la asunción de responsabilidad (empowerment) de los empleados.**

Para las 4 áreas geográficas en que se ha distribuido la red comercial se ha dotado de un sistema descentralizado, con plena autonomía y libertad. Esto supone que cada unidad debe conocer su mercado, las características de los competidores en su zona de influencia y, por lo tanto, debe establecer su propia estrategia de actuación.

Se han establecido equipos de mejora en cada área, a los que se consulta y escucha antes de determinar las pautas de actuación.

En el Área 2 se han conseguido mejores resultados que en el resto de las áreas, al haber implicado a mayor número de empleados.

Por ejemplo, un equipo ha sugerido ampliar el horario y adaptarlo a las necesidades de los clientes y se ha presentado como voluntario para abrir dos tardes al mes coincidiendo con las pagas de los trabajadores de recogida de fruta. Otro equipo ha propuesto la apertura de tres oficinas en centros comerciales, adaptando su horario al de apertura al público y no al clásico y rígido horario tradicional.

También se han creado equipos para la mejora de los procesos clave detallados en el criterio 2.

Tal como se ha citado en el criterio 1, el trabajo de los grupos se apoya activamente y se han puesto a su disposición salas de reuniones en las oficinas centrales, así como todo el material necesario para su trabajo. Las reuniones de los grupos se realizan en horas laborales a cargo de la entidad y los directores y propietarios de procesos animan a sus empleados a participar en el trabajo de los equipos. Los directores dan ejemplo y fomentan la participación con su propia asistencia a las sesiones de los equipos de mejora.

La participación individual se canaliza por medio del programa de sugerencias ya descrito en el criterio 1

y también por medio de los objetivos personales en aquellos empleados que los tienen.

La Dirección aprovecha cualquier ocasión para reforzar la importancia de la participación de los empleados en las actividades de mejora.

En las reuniones semanales de cada oficina, el Director informa de los éxitos de los equipos de mejora y estimula a sus empleados a la participación.

En la reunión anual de empleados existe una mención obligada a los programas de sugerencias y equipos de mejora.

Fundamental para el estímulo a la participación es la formación en Técnicas de trabajo en grupo. Tal como se ha visto en el subcriterio 3.b., el 12% del esfuerzo formativo en 1999 se ha dedicado a estas herramientas.

Dentro de este capítulo formativo se incluye también la formación en Técnicas para el desarrollo de grupos de autogestión.

Aunque todavía no se ha lanzado formalmente ninguna iniciativa para la creación de dichos grupos de autogestión, sí se está ya estimulando a los empleados a asumir un mayor grado de iniciativa. A su vez, los directores reciben formación en Técnicas de Dirección, donde se les enseña cómo delegar responsabilidades y estimular la iniciativa de los empleados.

El trabajo creativo se estimula mediante:

- La formación de los empleados en técnicas y herramientas de creatividad.
- El apoyo de la Dirección a las soluciones creativas e innovadoras.

El reconocimiento que, como se ha dicho con anterioridad, considera el carácter creativo e innovador de las ideas.

Uno de los objetivos prioritarios ha sido la mejora en los sistemas de comunicación interna.

#### **Elementos implementados para mejorar la comunicación interna**

- **Revista bimensual** dirigida a todos los empleados. Incluye siempre tres secciones fijas:
  - Progresos en la calidad y atención al cliente
  - Una queja de cliente y su solución
  - Una idea de mejora
- **Buzón de ideas y sugerencias**, con un premio semestral a las mejores ideas aportadas
- **Reunión trimestral** del Director de Área con los directores de oficina
- **Reunión trimestral** de los directores de las distintas direcciones
- **Reunión semanal** de cada oficina, liderada por su Director
- **Reunión anual** por zonas geográficas con la participación del Director General
- **Reunión mensual** del Comité de Dirección con los directores de área

- **Reunión mensual** del Comité de Dirección dedicada monográficamente a procesos

Dado el incremento en el número de horas de formación, y aprovechando el cierre de cada curso, un miembro de la Dirección dedica una hora para exponer temas de actualidad y abre un coloquio para responder a las preguntas de los asistentes, incluso en temas que anteriormente eran tabúes.

De esta forma, se está extendiendo un espíritu más abierto y dialogante en la organización. En las primeras intervenciones apenas había preguntas y se notaba un cierto miedo a plantear asuntos difíciles. Después de más de un año con esta iniciativa, los estudiantes asistentes han informado en las encuestas de que uno de los mayores alicientes para asistir a un curso es la sesión abierta de preguntas y diálogo con los directivos.

A su vez, la Dirección ha encontrado este sistema como extraordinariamente útil para conocer los problemas que preocupan a los empleados y para transmitir mensajes precisos que vayan conformando el cambio cultural que quieren impulsar.

## **7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS**

### **Subcriterio 7a : Percepción que el personal tiene de la organización**

El mecanismo básico empleado por Cajeste para conocer el nivel de satisfacción de sus empleados es la encuesta de opinión de los empleados que se pasa cada dos años. Esta encuesta se elaboró a principios de 1995 con el apoyo del consultor externo y, en septiembre de 1995, se pasó a todos los empleados que de forma voluntaria quisieron responderla.

Los principales objetivos de la encuesta son:

- Conocer la percepción que los empleados tienen de la organización y de sus directivos.
- Conocer el grado de motivación de los empleados.
- Conocer el nivel de conocimiento y aceptación que los empleados tienen de las políticas y estrategias de la empresa.
- Conocer el nivel de conocimiento y aceptación de la política "Cajeste Calidad".
- Identificar aspectos concretos susceptibles de mejora de la política de recursos humanos de Cajeste y de las condiciones generales de trabajo.

Además de las encuestas a empleados, la Dirección tiene los siguientes mecanismos para conocer de primera mano la opinión de los empleados sobre su empresa:

- Reuniones de departamento.
- Contactos sin intermediarios de los directores con los empleados.
- Contacto de los miembros del Comité de Dirección con los empleados durante cursos y sesiones de los grupos de calidad.
- Propuestas de los grupos de calidad.

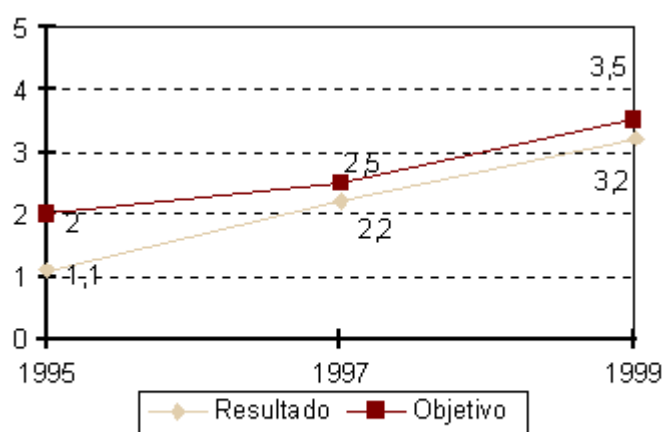
La información obtenida por estos últimos mecanismos es más difícil de cuantificar, aunque no por ello, menos valiosa.

Cada encuesta es, en primer lugar, revisada y aprobada por el Comité de Dirección de Cajeste. Una vez realizada, el Departamento de Personal consolida los resultados y los presenta al Comité de Dirección para que los conozca, analice su evolución desde la última encuesta y para la toma de las acciones oportunas.

A la luz de los resultados de las encuestas el Comité de Dirección elabora el Plan de acciones correctoras que se presenta a los empleados en reuniones de departamento en un plazo no superior a tres meses desde la realización de la encuesta.

Los resultados de las encuestas se analizan agrupados según los indicadores siguientes:

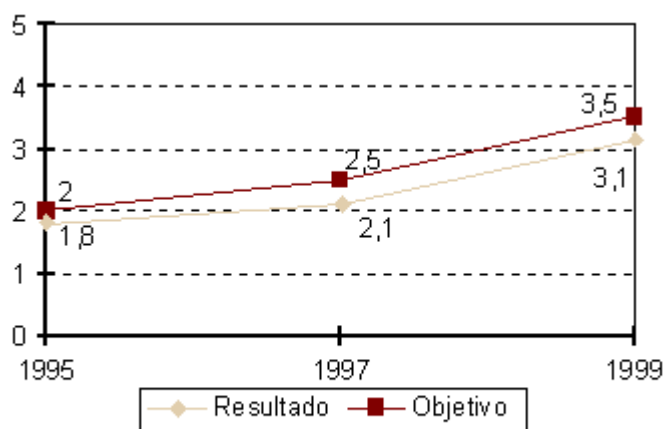
- [Satisfacción global](#)



Satisfacción global

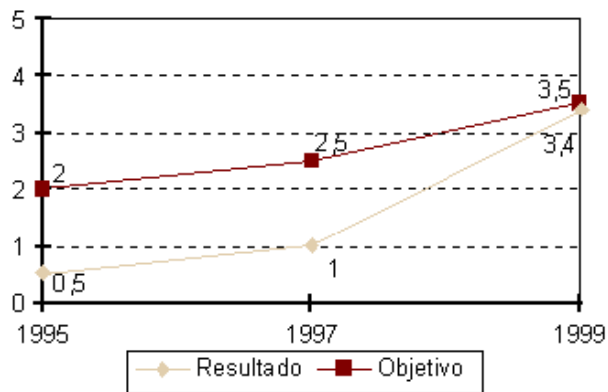
La satisfacción global se calcula como media de los indicadores de satisfacción con el entorno de trabajo, con el trabajo de la dirección, con el entorno físico de trabajo, con el salario, con el ambiente laboral, con las oportunidades profesionales, con la formación recibida y con la percepción de seguridad laboral.

- [Satisfacción con el tipo de trabajo](#)



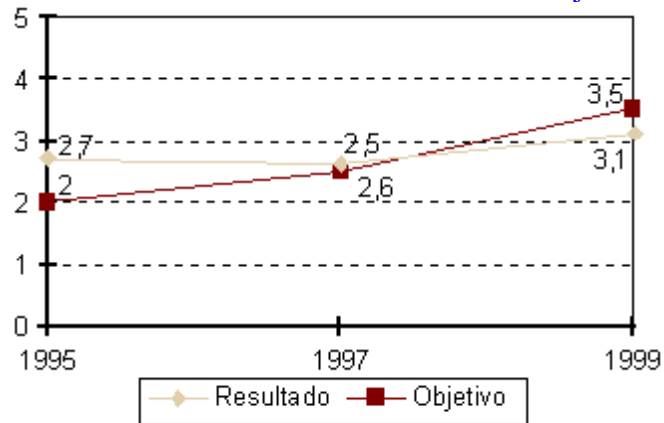
Satisfacción con el tipo de trabajo

### Satisfacción con el trabajo de la Dirección



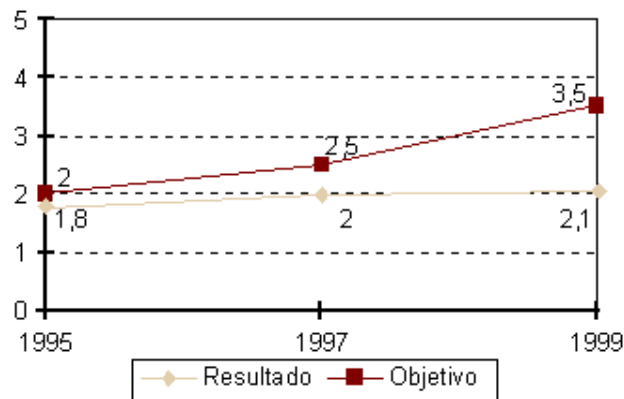
Satisfacción con el trabajo de la Dirección

- Satisfacción con el entorno físico de trabajo



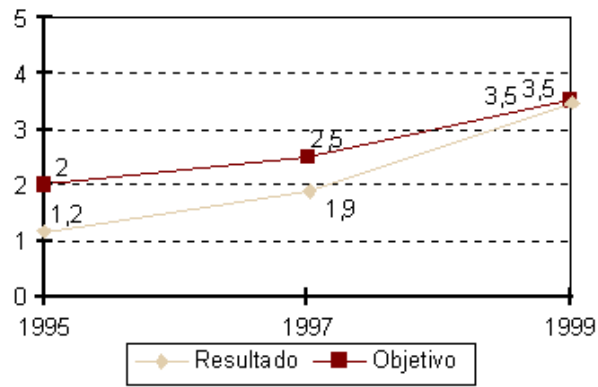
Satisfacción con el entorno físico de trabajo

- Satisfacción con el salario



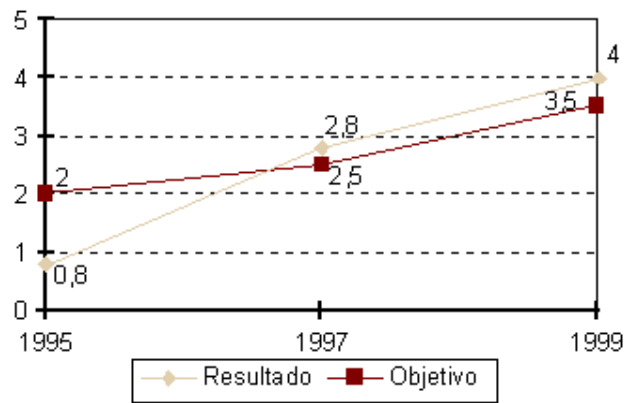
Satisfacción con el salario

- [Satisfacción con el ambiente laboral](#)



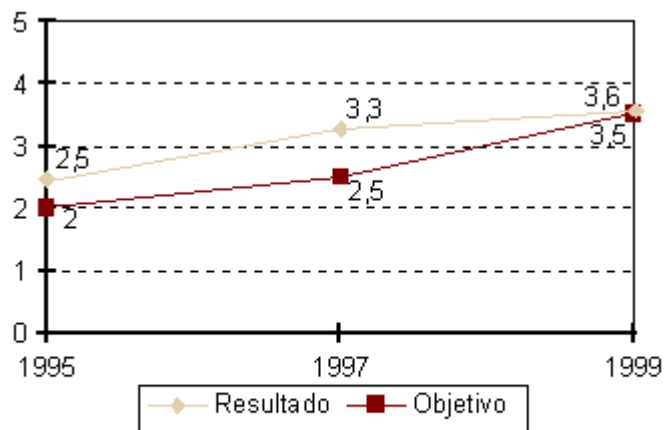
Satisfacción con el ambiente laboral

- [Satisfacción con las oportunidades profesionales](#)



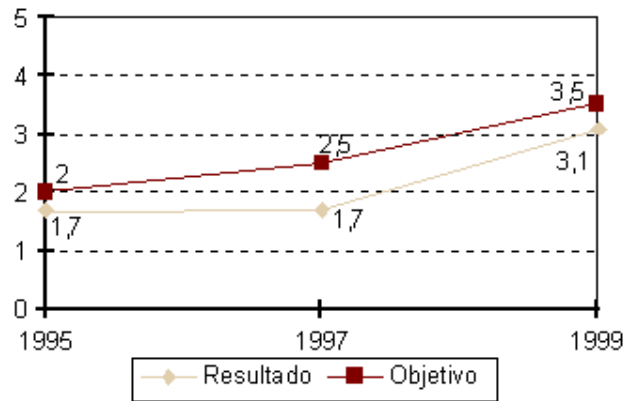
Satisfacción con las oportunidades profesionales

- [Satisfacción con la formación recibida](#)



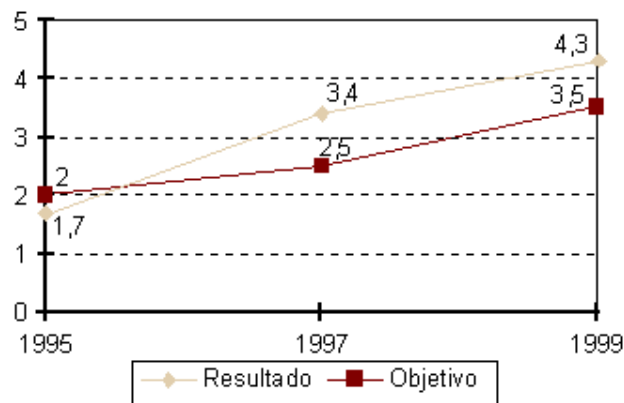
Satisfacción con la formación recibida

- [Seguridad del puesto de trabajo percibida](#)



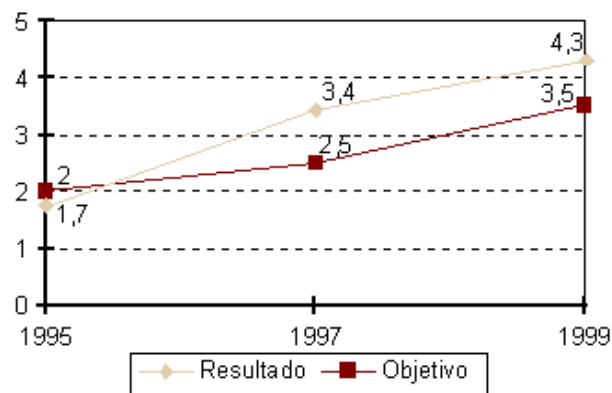
Seguridad del puesto de trabajo percibida

- [Valoración global del Plan "Cajeste Calidad"](#)



Valoración global del Plan "Cajeste Calidad"

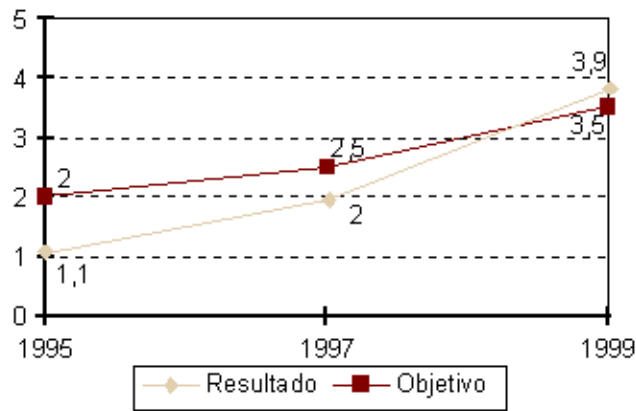
- [Credibilidad del plan](#)



Credibilidad del plan

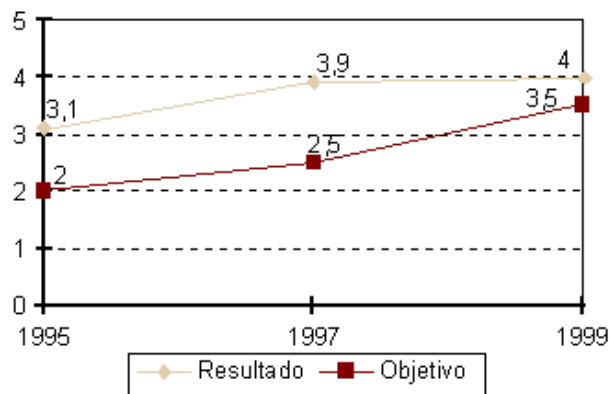


- [Conocimiento del plan](#)



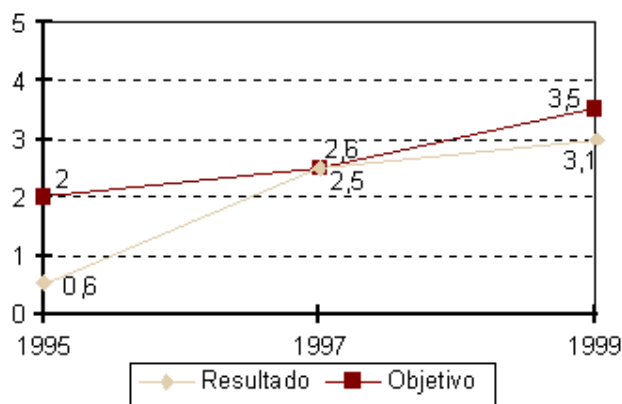
Conocimiento del plan

- [Importancia concedida a la calidad](#)



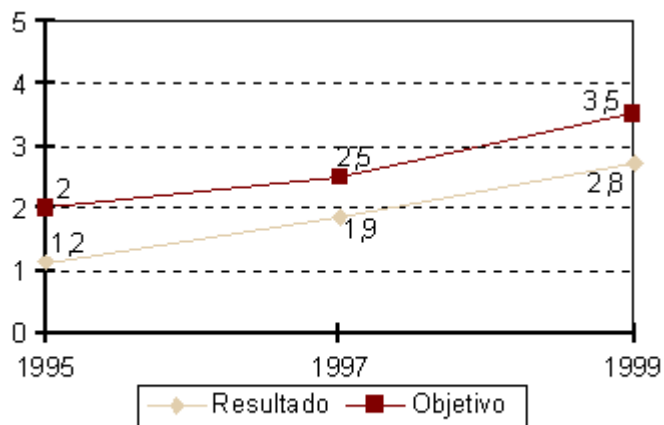
Importancia concedida a la calidad

- [Percepción del Programa de equipos de mejora](#)



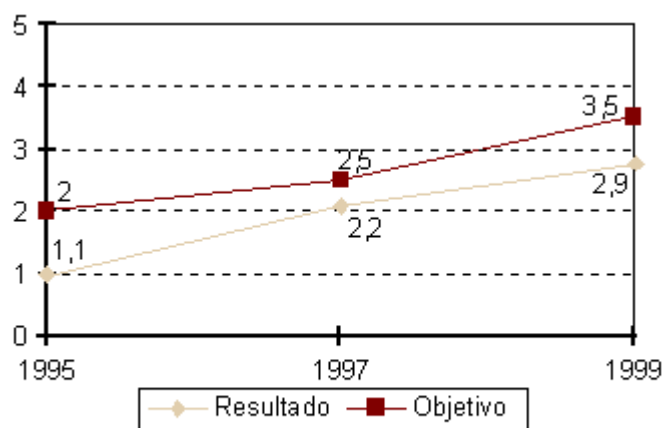
Percepción del Programa de equipos de mejora

- [Conocimiento de las políticas y estrategias de la empresa](#)



Conocimiento de las políticas y estrategias de la empresa

- [Valoración de la política de Recursos Humanos](#)



Valoración de la política de Recursos Humanos

Cada uno de los indicadores es el resumen de los resultados obtenidos en varias preguntas de la encuesta.

Cada pregunta se puntúa entre 0 (puntuación menor) y 5 (puntuación mayor) y el indicador asociado se calcula por media aritmética de las puntuaciones recibidas.

El objetivo que ha habido que alcanzar para cada uno de los indicadores en el año 1999 ha sido de 3,5 puntos.

Respecto a los resultados obtenidos, si bien no se alcanzan los objetivos marcados en muchos de ellos, hay que destacar la notable mejoría experimentada entre la primera y tercera encuesta: la satisfacción global de los empleados ha pasado de un 1,1 a un 3,2 (puntuación máxima 5).

De entre los indicadores de satisfacción parciales, cabe destacar la notable mejoría experimentada por la percepción del trabajo de la Dirección y la mejora de las expectativas de oportunidades profesionales.

La mejora de la satisfacción de los empleados es sin duda atribuible a la implantación del Plan "Cajeste Calidad", como lo demuestran los resultados de los indicadores relativos al conocimiento y valoración del plan entre los empleados.

Es preciso destacar el aumento en la credibilidad del Plan "Cajeste Calidad" y la mejoría en la percepción del programa de equipos de mejora.

### **Subcriterio 7b: Otros indicadores relacionados con la satisfacción del personal.**

Indicadores de rendimiento.

El hecho de pertenecer a Cajeste es un signo de prestigio para la mayor parte de los empleados, sobre todo en oficinas rurales o de poblaciones pequeñas, y nunca hablan mal de su organización en presencia de terceros.

En el área 2 hay signos evidentes de la motivación de los empleados.

Cuando se solicitaron voluntarios para reforzar las oficinas de zonas turísticas, se presentaron un total de 120, cuando solamente se necesitan 30. Muchos de ellos estaban dispuestos a modificar sus vacaciones sin compensación económica adicional.

El nivel de concienciación y lealtad es muy alto. En las 286 actas de auditoría realizadas durante 1999, solamente se detectaron irregularidades en tres oficinas, con las sanciones y despidos correspondientes. Por otro lado, un 95% de los empleados de caja no han tenido diferencias en arqueos durante todo el año 1999.

Las consultas y quejas recibidas en el departamento de RR.HH. han sido las siguientes:

<b>Tipos de consultas / quejas</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>
Consultas sobre nómina y beneficios sociales	<b>120</b>	<b>87</b>
Consultas sobre horario / jornada / vacaciones / excedencias / absentismo	<b>183</b>	<b>112</b>
Reclamaciones de nóminas y beneficios sociales	<b>35</b>	<b>16</b>
Reclamaciones sobre condiciones de trabajo	<b>23</b>	<b>19</b>

El nivel de absentismo se ha mantenido durante 1999 en el 3,1%, incluidas las bajas de larga duración y las de maternidad, ligeramente inferior al 3,3% de 1998.

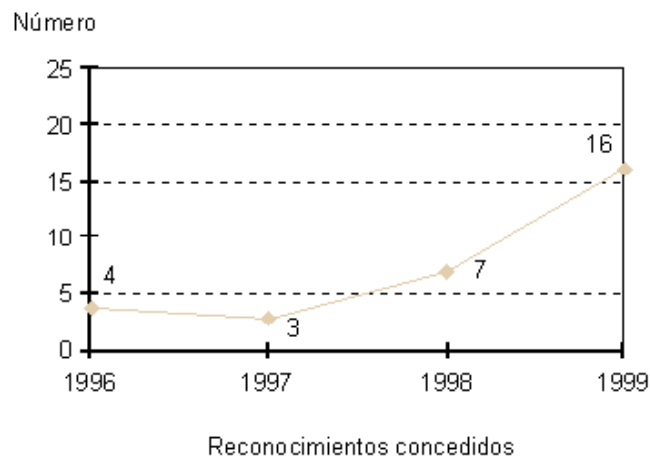
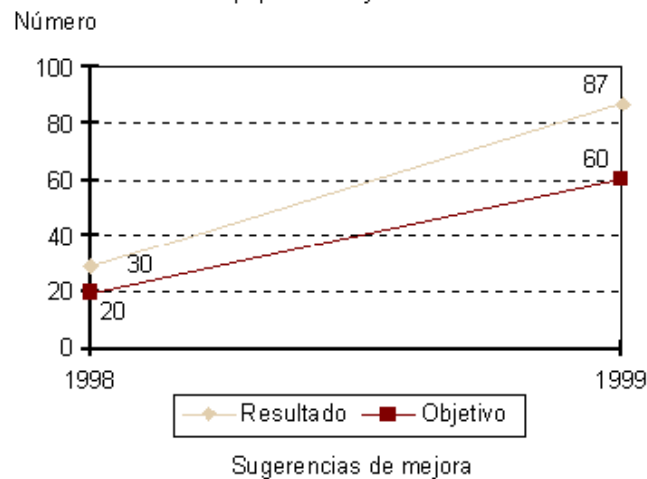
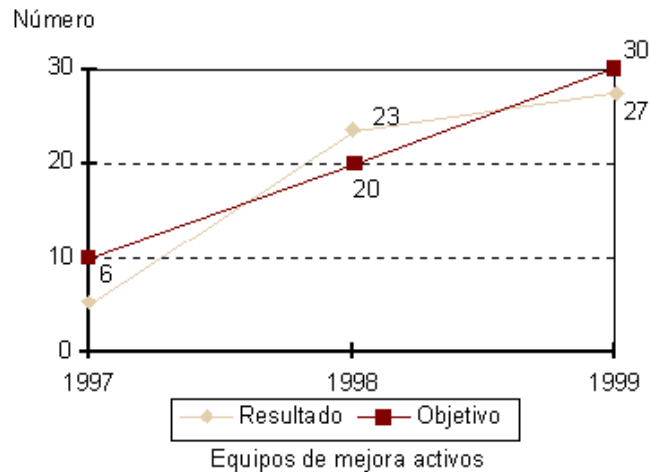
Sólamamente se han presentado siete bajas: cinco por accidente laboral (torceduras) y dos por accidente de tráfico *in itinere*. Los resultados son mejores que los del sector.

La puntualidad en la apertura de oficinas se mide por medio de las conexiones al sistema informático y llega al 99,2% el número de oficinas que están conectadas antes del horario de apertura al público, frente al 93,7% de 1998. Esto se ha conseguido por una campaña lanzada y por el envío a cada sucursal de los resultados de la medición, de forma que los componentes del Equipo de la Oficina han tomado como una obligación propia estar siempre preparados cuando se abre al público.

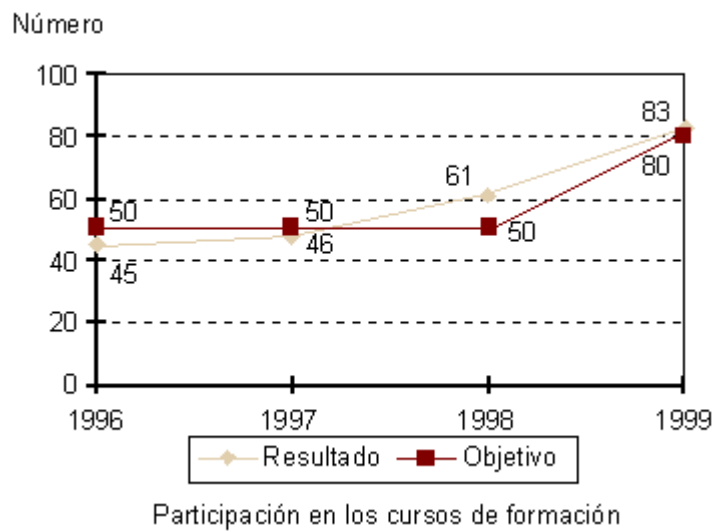
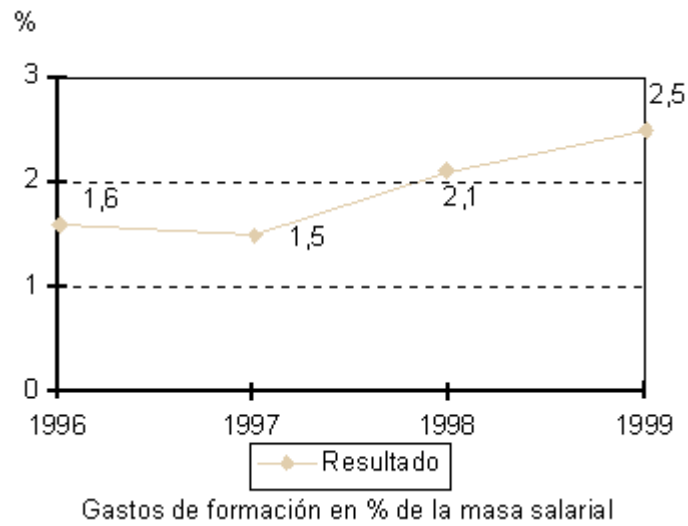
La rotación del personal fijo es muy pequeña. De las 12 bajas habidas en 1999, tres fueron fallecimientos, cuatro despidos, tres excedencias y solamente dos fueron solicitadas para cambiar a otra entidad.

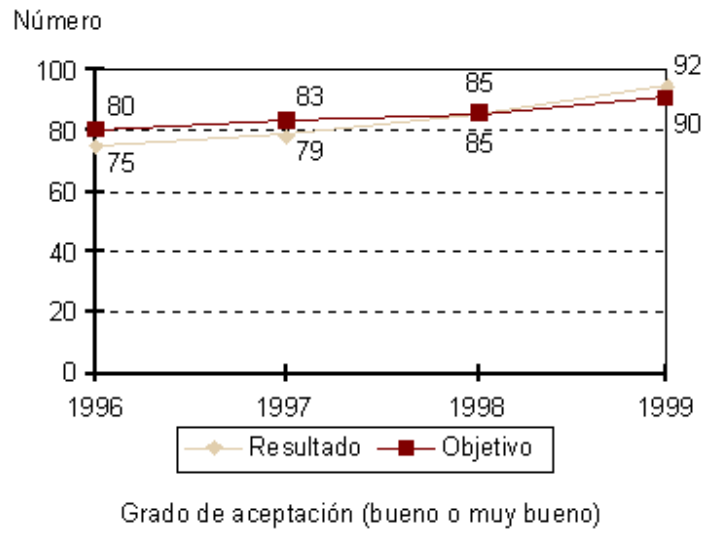
La participación de los empleados en actividades y organizaciones de carácter social es elevada. (Un 17% de los empleados pertenecen a la Cruz Roja o a Manos Unidas). Cajeste aporta ayuda a estas organizaciones por medio de su obra social.

Cabe destacar el aumento en la participación de los empleados en actividades de mejora de la calidad.



Respecto a los programas de formación, hay que destacar el crecimiento del presupuesto de formación en los últimos años y, paralelamente, el aumento del índice de participación y la mejora en las evaluaciones de los cursos.





## PREGUNTAS A RESPONDER:

### Criterio 3: GESTIÓN DEL PERSONAL

---

#### 3a Desarrolla y revisa planes para el personal.

1. La gestión de los recursos humanos está integrada en la planificación estratégica de la organización.
  - a) ¿De qué manera la gestión de los recursos humanos está presente en la política de calidad, misión, visión, objetivos, asignación de recursos, planes de calidad, etc.?
  
2. Se selecciona y desarrolla al personal para cubrir las necesidades de la organización.
  - a) Indicar si existe por escrito descripción de los puestos de trabajo y a qué personas de la organización afecta.
  - b) Resumir los contenidos generales de la descripción de los puestos de trabajo.
  - c) ¿Se definen claramente las funciones y responsabilidades de cada uno de los perfiles de trabajo?
  - d) Indicar si existe información sobre los currículos profesionales y de formación de las personas.
  - e) Indicar si existe perfil de adecuación de las personas a sus puestos de trabajo y a cuántas afecta.
  - f) Indicar cuántas tareas nuevas se han creado los últimos cinco años.
  - g) Indicar en qué grado existe polivalencia del personal (personas que son capaces de desempeñar varias tareas) (Porcentaje de la plantilla).
  - h) Indicar en qué medida el personal participa en la descripción de sus tareas.
  
3. Se elaboran planes para el personal (p.e. contratación, formación, desarrollo y reasignación) coherentes con la estrategia de la organización.
  - a) Indicar si existe por escrito un plan de formación del personal, a quién afecta, y la información de partida que se tiene en cuenta para confeccionarlo (p.ej. perfiles de adecuación al puesto de trabajo, encuestas de clima laboral, participación de los

afectados y sus jefes en la elaboración de estos planes, opinión de los clientes). ¿Está documentada la forma de hacer el plan de formación?. Describirlo.

b) ¿Quién es el responsable del cumplimiento del plan de formación y en qué porcentaje se cumple?. Indicarlo.

c) ¿Qué porcentaje de horas de trabajo supone el plan de formación y cómo se distribuye según los diferentes grupos laborales (directivos, técnicos, mandos, personal operativo)?. Indicarlo.

d) ¿Se evalúa la eficacia de la formación recibida por los empleados?. Describir el proceso.

e) ¿Figuran en los currículos los cambios internos de puestos de trabajo?. ¿Qué porcentaje de personas ha cambiado de puesto de trabajo?. Indicarlo.

f) ¿Existen planes de carrera para determinadas personas a las cuales se les va formando teórica y prácticamente para que en el futuro ocupen funciones de responsabilidad?. ¿Cómo se hace y a cuántas personas afecta?. Indicarlo.

4. Acuerda y revisa los objetivos individuales y de grupo en línea con la estrategia de la organización.

a) ¿Se establecen por escrito objetivos para las personas?. ¿Hasta qué nivel?. ¿Cómo están conectados a los objetivos generales de la organización?. Indicarlo.

b) ¿Participan las personas afectadas en la fijación de los objetivos?. Describirlo.

c) ¿Se fijan indicadores claros sobre la aportación de cada persona en la consecución de los objetivos?. Describirlo.

d) ¿Cómo se hace el seguimiento para ver la situación de los indicadores respecto a objetivos?. Describirlo.

e) ¿Existe algún tipo de retribución variable en función de la consecución de objetivos?. Describirlo.

5. Se evalúa el rendimiento y las necesidades de desarrollo profesional de todo el personal.

a) ¿Se realiza una evaluación periódica (anual, por ejemplo) del rendimiento de las personas?. Describirlo.

b) ¿En dicha evaluación, además de la consecución de los objetivos, qué otros factores se tienen en cuenta?. Describirlo.

c) ¿Quién interviene en la evaluación?. (El jefe inmediato, el director, las personas con quien el evaluado se relaciona en la organización, los clientes si procede,...). Describirlo.



d) ¿Se realizan también evaluaciones de los grupos de trabajo?. Describirlo.

3b Asegura la implicación y la asunción de responsabilidad (empowerment) de los empleados.

1. Se estimula al personal para que tome iniciativas e implante cambios dentro de unos parámetros acordados.

- a) ¿Existe un sistema de sugerencias?. Indicar a grandes rasgos su funcionamiento.
- b) ¿Cuál es el número de sugerencias por persona y año?. Indicarlo.
- c) ¿Qué porcentaje de sugerencias se han implantado?. Indicarlo.
- d) ¿Cómo se mide la efectividad de las sugerencias?. ¿Cuál ha sido esta efectividad?. Indicarlo.
- e) ¿Existen Grupos de Mejora, Círculos de Calidad o similar en la organización?. Describir su funcionamiento.
- f) ¿Qué formación han recibido los Grupos de Mejora?. Indicarlo.
- g) ¿Qué porcentaje de personas participan en los Grupos de Mejora?. Indicarlo.
- h) Indicar temas o proyectos resueltos anualmente por los Grupos de Mejora y su efectividad.

2. Se alcanza una comunicación eficaz ascendente, descendente y horizontal entre todo el personal.

- a) ¿Existen reuniones periódicas por sectores en la organización?. Describir su contenido y funcionamiento.
- b) ¿Existen escritos regulares sobre datos generales o por áreas de la organización?. Describirlos.
- c) ¿Cómo se visualiza la información general?. (Tablones, paneles, carteles etc....). Describirlo.
- d) ¿Se realizan encuestas periódicas al personal para conocer el clima laboral?. Describirlas.
- e) ¿Cómo se utiliza la información resultante de las encuestas al personal?. Describirlo.

f) ¿Cómo y con qué periodicidad se revisa el sistema de comunicación de la organización para comprobar su eficacia?.

3. Se implica a todo el personal (tanto individuos como equipos) en actividades de mejora continua.

a) Además de los datos indicados en el punto 3.b.1. sobre la participación en el Programa de Sugerencias o Grupos de Mejora, describir otras actividades que realiza el personal de la organización para la mejora continua.

## Criterio 7: SATISFACCIÓN DEL PERSONAL

### 7a Percepción que el personal tiene de la organización:

1. Información directa del personal.

- a) ¿Se realizan encuestas al personal?. En caso afirmativo, indicar cómo se ha diseñado la encuesta y cómo se realiza.
- b) Indicar el tipo de preguntas que incluye la encuesta diseñada por la organización.
- c) ¿Se incluye en el diseño de la encuesta, la opinión de los empleados así como las cuestiones que para ellos son más relevantes?
- d) Aportar valores obtenidos los últimos cinco años o desde que se realiza la encuesta y si existen comparaciones con los objetivos propios y con otras organizaciones.
- e) ¿Se han establecido objetivos para aspectos críticos relacionados con la satisfacción de los empleados?
- f) ¿Se segmenta la encuesta según los diferentes grupos existentes en la plantilla?
- g) Indicar también el porcentaje de respuestas recibidas respecto al colectivo al que se le ha enviado la encuesta.
- h) Indicar cómo se utilizan los datos obtenidos de la encuesta para mejorar la satisfacción del personal.

### 7b Otros indicadores relacionados con la satisfacción del personal:

1. Indicadores indirectos de la satisfacción del personal.

a) Indicar qué otro tipo de indicadores se utilizan en relación con la satisfacción del personal.

- b) En caso de que proceda, segmentar los datos según niveles del personal (directivos, mandos, operarios).
- c) ¿Se fijan objetivos para los indicadores y se comparan los resultados obtenidos?.
- d) En caso de no alcanzar los objetivos fijados, indicar acciones emprendidas.

## 1.8. Bibliografía

- **Asociación Española para la Normalización y Certificación, AENOR (2000):** UNE-EN-ISO 9000. Sistema de gestión de la Calidad. Fundamentos y vocabulario.
- **European Foundation for Quality Management (1997):** Premio Europeo a la Calidad 1998. Pequeñas y Medianas Empresas.
- **Calidad y Dirección, S.L y Club Gestión Calidad (2002):** Caso Práctico Caja de Ahorros del Este. CAJESTE.

## 1.9. Direcciones de interés en la WWW

- <http://www.efqm.org> : European Foundation for Quality Management
- <http://www.clubcalidad.es>: Club Gestión de Calidad.
- <http://www.aec.es>: Asociación Española para la Calidad.

## 1.10. Ejercicios de autoevaluación

- Resolver todas las cuestiones, ejercicios y casos propuestos a lo largo del tema.
- Define y pon ejemplos de los conceptos de Grado de Satisfacción del Cliente, Calidad, Características de la Calidad, Requisito y Clase.
- Describe e ilustra con ejemplos los gaps o discrepancias que obstaculizan la satisfacción del cliente (3 causas por cada gap).
- Describe las principales etapas de la evolución histórica de la Gestión de la Calidad.
- Realiza una descripción de la aplicación práctica de los criterios del Modelo Europeo de Excelencia Empresarial (al menos dos subcriterios por cada uno de los 9 criterios).