



## IMPLANTACIÓN DEL MODELO EFQM EN NAVARRA.

### INCIDENCIA EN LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL Y GENERACIÓN DE EMPLEO

Confederación de Empresarios de Navarra

2014

IMPLANTACIÓN DEL MODELO EFQM EN NAVARRA.

2014



CONFEDERACIÓN DE EMPRESARIOS DE NAVARRA

---

Este estudio ha sido elaborado por La Fundación Navarra para la Excelencia, con la colaboración de AIN para la Confederación de Empresarios de Navarra y se enmarca en el ámbito del Convenio entre el Servicio Navarro de Empleo y el “Instituto Navarro para la Formación, Reciclaje y Empleo” (INAFRE), para el desarrollo de acciones en materia de Observatorio de Empleo para el año 2014.









# ÍNDICE

## IMPLANTACIÓN DEL MODELO EFQM EN NAVARRA. INCIDENCIA EN LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL Y GENERACIÓN DE EMPLEO

1	Introducción y metodología.	9
1.1	Objeto del estudio	9
1.2	Necesidad del estudio	9
1.3	Objetivos del estudio	9
1.4	Metodología aplicada	11
2	Evolución histórica del modelo EFQM en Navarra.	14
2.1	El Modelo de Excelencia EFQM	14
2.2	Orígenes del modelo en Europa	21
2.3	Origen del modelo en Navarra	25
2.4	El Modelo EFQM en Navarra: Principales cifras y Reconocimientos a la Excelencia	33
3	Resultados cuantitativos de la Encuesta.	51
3.1	Análisis de la Muestra: representatividad	51
3.2	Prevalencia de los sistemas de calidad en general y de los modelos de excelencia en particular en la Comunidad Foral de Navarra	57
3.3	El impacto de la implantación de Sistemas de Calidad/Modelos de Excelencia	63
3.4	Modelos de Excelencia: Impacto diferencial	75
3.5	Relación con los modelos de Excelencia. Claves para su implantación	81
3.6	Presencia de herramientas y técnicas de gestión	88
3.7	Cambios en el Modelo de Excelencia EFQM	104
3.8	Mejoras en la promoción y difusión de los Modelos de Excelencia	107
4	Conclusiones.	134
4.1	Implantación de sistemas de calidad	134
4.2	El modelo EFQM: implantación e impacto	134
4.3	Prácticas y resultados de excelencia en las organizaciones navarras	136
5	Plan de Acción.	140
5.1	Sector Empresarial	140
5.2	Sector Administración Pública	141
5.3	Sector Educación	142
5.4	Sector Entidades Sociales	142
6	Anexos.	147
6.1	Anexo 1: Formulario de la encuesta	147
	<b>0.- Contextualización</b>	147
	<b>01. Sistema de calidad</b>	148
	<b>02. Impacto SGC</b>	148
	<b>03. Relación con los Modelos Excelencia</b>	149
	<b>04. Valoración Elementos de los Modelos de Excelencia</b>	149

<b>05. Implantación del Modelo de Excelencia</b>	150
<b>06. Motivo Implantación EFQM</b>	150
<b>07. Impacto de la implantación del Modelo de Excelencia</b>	151
<b>08. Valoración herramientas de gestión</b>	152
<b>09. Impresión sobre el Modelo EFQM</b>	153
<b>10. ¿Qué cambios en el Modelo EFQM deben hacerse?</b>	153
<b>11. Calificación Servicios Entidades Promotoras</b>	154
<b>12. Para mejorar el conocimiento y la implantación del Modelo EFQM (o afines) ¿Qué debería hacerse?</b>	155
<b>13. ¿Cuál piensa qué es el nivel de Navarra en materia de Excelencia de Gestión?</b>	156
<b>14. ¿Cuáles son las razones de la misma?</b>	157
<b>15. ¿Cuáles piensa que son las razones de la falta de la misma?</b>	157
<b>16. ¿Cómo calificaría los resultados que obtiene su organización?</b>	157
<b>6.2 Anexo 2: Relación de organizaciones reconocidas por la Fundación Navarra para la Excelencia desde el año 2001 al año 2014</b>	158
<b>AÑO 2001</b>	158
<b>AÑO 2002</b>	158
<b>AÑO 2003</b>	158
<b>AÑO 2004</b>	159
<b>AÑO 2005</b>	160
<b>AÑO 2006</b>	161
<b>AÑO 2007</b>	161
<b>AÑO 2008</b>	162
<b>AÑO 2009</b>	163
<b>AÑO 2010</b>	163
<b>AÑO 2011</b>	164
<b>AÑO 2012</b>	165
<b>AÑO 2013</b>	166
<b>AÑO 2014</b>	167



# *Introducción y metodología*

*1*



# 1 Introducción y metodología.

## 1.1 Objeto del estudio

Este documento tiene como objeto la caracterización y posterior análisis del grado de implantación del Modelo EFQM en Navarra y el análisis de los impactos positivos que dicha implantación ha tenido en las organizaciones navarras, particularmente en lo que respecta a mejora de competitividad y generación de empleo.

## 1.2 Necesidad del estudio

La globalización, exige en estos momentos, que el tejido socioeconómico navarro y, en especial, su tejido empresarial, destaque por encima del resto por valores que hagan atractivos sus productos y servicios en los diferentes mercados internacionales (calidad, servicio, fiabilidad, alto valor tecnológico y de conocimiento, eficacia y eficiencia en la gestión,..).

La competencia de las regiones por la obtención de inversión hace necesario que Navarra destaque por encima del resto con valores que hagan atractiva la presencia internacional en ella. Para lograr ambos objetivos la sociedad navarra tiene que presentarse al mundo como región excelente, tanto en sus resultados como en el desempeño de su tejido socioeconómico y la gestión de sus recursos.

El modelo EFQM supone una referencia internacional en el mundo de la excelencia organizativa. Desde hace más de 20 años, este modelo se ha utilizado en un sinnúmero de organizaciones públicas y privadas con el objetivo principal de proporcionar un referente reconocido internacionalmente de buenas prácticas y excelencia en gestión organizativa.

En Navarra, varios agentes y grupos de interés han entendido que el modelo EFQM es un modelo útil, práctico y orientado a mejorar el resultado de las organizaciones, y como tal desde hace décadas se ha estado trabajando en su impulso, implantación y adecuación a la realidad Navarra.

El presente estudio está orientado a determinar claramente cuál es la presencia y el impacto, directo o indirecto, del Modelo EFQM en los diferentes sectores de actividad en Navarra, y cómo ha contribuido el modelo a fomentar la excelencia en gestión de las organizaciones. Asimismo el estudio permitirá determinar qué elementos o ejes habrá que potenciar para acelerar o consolidar el progreso hacia dicha excelencia.

## 1.3 Objetivos del estudio

El presente informe tiene como objetivo fundamental el determinar cuál es el grado de implantación del Modelo EFQM en Navarra y analizar los impactos positivos que dicha implantación ha tenido en las organizaciones navarras, particularmente en lo que respecta a mejora de competitividad y generación de empleo.

Este objetivo general se sustentará en los siguientes objetivos específicos:

- Identificar el contexto social y económico en el que se despliega la estrategia de implantación del modelo EFQM.
- Detallar la evolución de la aplicación de modelos de gestión excelente (fundamentalmente EFQM) en Navarra.
- Analizar las entidades y organismos encargados de la difusión y/o implantación del modelo en Navarra.
- Determinar el porcentaje o nº de entidades que en cada sector conocen o han tenido contacto con el Modelo EFQM de Excelencia.
- Determinar el porcentaje o nº de entidades que en cada sector de actividad en Navarra están utilizando el Modelo EFQM.
- Determinar con la máxima precisión posible los impactos positivos que han tenido para las organizaciones que han utilizado el Modelo EFQM.
  - En especial, impacto positivo en la mejora de la competitividad de la organización.
  - En especial, impacto positivo en el mantenimiento y/o generación de empleo.
- Determinar las razones por las cuales las organizaciones han optado por aplicar el modelo EFQM de Excelencia Empresarial.
- Determinar las razones por las cuales las organizaciones han optado por NO aplicar el modelo EFQM de Excelencia Empresarial.
- Determinar los ejes facilitadores que motivan o facilitan la aplicación del Modelo EFQM en Navarra.
- Determinar los elementos que, actualmente, están dificultando el desarrollo y la aplicación del Modelo EFQM en Navarra.
- Determinar las principales líneas de acción que habría que poner en marcha para consolidar y acelerar la gestión excelente en el tejido socio-económico en Navarra.

## 1.4 Metodología aplicada

La metodología utilizada en este estudio incorpora dimensiones cuantitativa y cualitativa, tratando de equilibrar y complementar la información obtenida por los dos métodos.

Como punto de partida se ha realizado un análisis de la documentación disponible: informes, y bibliografía relacionada con el tema. Esto ha orientado el diseño de la herramienta, del cuestionario utilizado.

Se ha diseñado una encuesta, mediante un cuestionario remitido a 2500 agentes que a lo largo de los últimos años han interactuado con la Fundación Navarra para la Excelencia siempre en relación al modelo EFQM

A través de esta encuesta se ha analizado el impacto del modelo en el desarrollo del tejido socioeconómico de Navarra.



***Evolución histórica del Modelo EFQM  
en Navarra***

**2**





## 2 Evolución histórica del modelo EFQM en Navarra.

### 2.1 El Modelo de Excelencia EFQM

“Todas las organizaciones europeas, tanto del sector público como privado, están buscando nuevas oportunidades. El incremento de la presión para competir en un escenario global con recursos limitados significa que tenemos que trabajar de manera conjunta para asegurarnos un futuro próspero para las generaciones venideras. El Modelo EFQM de Excelencia proporciona un marco que fomenta la cooperación, la colaboración y la innovación que necesitamos para asegurarnos que este objetivo se cumpla”.

**Herman van Rompuy, Presidente del Consejo Europeo**

#### NECESIDAD DE UN MODELO

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.

Parece evidente que la competitividad que asegura la sostenibilidad de empresas y organizaciones se basa en diferenciarse de la competencia consiguiendo que los grupos de interés de la entidad o stakeholders (accionistas, clientes, empleados, proveedores...) sean más fieles a la nuestra que a la de nuestros competidores.

En un entorno globalizado nadie puede conformarse con su situación actual, por muy positiva que sea, y se requiere una mejora continua en la satisfacción de las expectativas crecientes de estos grupos.

Las experiencias positivas de muchas entidades en definir, priorizar y perseguir esta mejora continua han sido analizadas por los gurús de la gestión empresarial generando los modelos de gestión actualmente más extendidos por el mundo. Los más populares son el modelo ISO 9001, orientado a la fidelización del cliente, y los modelos de Excelencia, orientados a la fidelización del conjunto de stakeholders.

El Modelo EFQM de Excelencia es el marco para comprender y gestionar esta complejidad.

El Modelo es pragmático y práctico, ha sido desarrollado por organizaciones líderes con el fin de promover una mejora continua.

El Modelo EFQM de Excelencia permite a las personas entender la causa y el efecto de la relación entre lo que hacen sus organizaciones y los resultados que consiguen.

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. Proporciona un lenguaje común que facilita que nuestros miembros intercambien de forma efectiva sus conocimientos y experiencias, tanto dentro como fuera de su propia organización.

### LA ESTRUCTURA DEL MODELO EFQM

El Modelo está compuesto por un total de tres elementos integrados:

- **Conceptos Fundamentales de la Excelencia**

Los Conceptos Fundamentales de la Excelencia describen los cimientos esenciales para que cualquier organización alcance una excelencia sostenida.

- **Los Criterios**

Los Criterios aportan el marco para ayudar a las organizaciones a convertir los Conceptos Fundamentales y el Esquema Lógico REDER en la práctica.

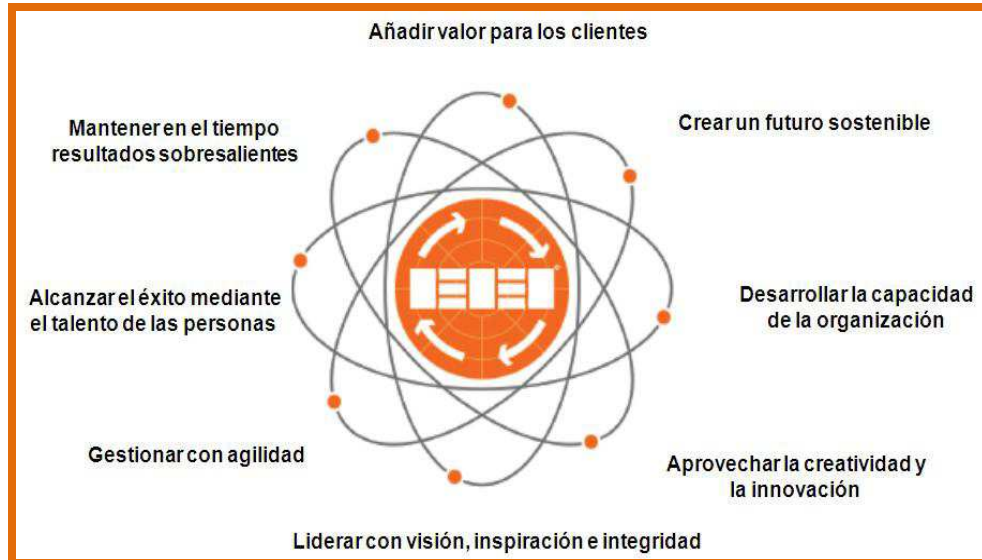
- **El Esquema Lógico REDER**

REDER es una herramienta simple pero a la vez poderosa para conducir las mejoras de forma sistemática a todas las áreas de la organización.

### 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. Asimismo, constituyen también un lenguaje común para la alta dirección.

Existen 8 conceptos fundamentales:



- **Añadir valor para los clientes**

Las organizaciones excelentes añaden constantemente valor para los clientes comprendiendo, anticipando y satisfaciendo necesidades, expectativas y oportunidades.

- **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.

- **Gestionar con agilidad**

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

- **Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas**

Las organizaciones excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura de delegación y asunción de responsabilidades que permite alcanzar tanto los objetivos personales como los de la organización.

- **Mantener en el tiempo resultados sobresalientes**

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

### Los Criterios

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.



Para alcanzar el éxito una organización necesita reforzar su liderazgo y establecer una clara estrategia. Necesita desarrollar y mejorar la política con sus empleados así como cuidar a los colaboradores y mejorar los procesos con el fin de dar valor añadido a los productos y servicios que ofrece a sus clientes.

Si los enfoques son correctos y bien implementados, podrá alcanzar los objetivos que desea y lo que sus grupos de interés esperan.

### Agentes Facilitadores

Hay 5 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**

**Definición:** Las organizaciones excelentes cuentan con líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelos 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.

- **Estrategia**

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

- **Personas**

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

- **Alianzas y Recursos**

**Definición:** Las organizaciones excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, proveedores y recursos internos, para apoyar su estrategia y políticas de apoyo, así como el eficaz funcionamiento de sus procesos.

- **Procesos, Productos y Servicios**

**Definición:** Las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos, productos y servicios 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. 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 3 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.

- **Resultados en los Clientes**

**Definición:** Las organizaciones excelentes alcanzan y sostienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o superan incluso las necesidades y expectativas de sus clientes.

- **Resultado en las personas**

**Definición:** Las organizaciones excelentes alcanzan y sostienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o superan incluso las necesidades y expectativas de las personas.

- **Resultados en la sociedad**

**Definición:** Las organizaciones excelentes alcanzan y sostienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o superan incluso las necesidades y expectativas de los grupos de interés relevantes de la sociedad.

- **Resultados de Negocio**

**Definición:** Las organizaciones excelentes alcanzan y sostienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o superan incluso las necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan la financiación.

### Esquema Lógico REDER

El esquema lógico REDER es una poderosa herramienta de gestión y una manera estructurada de evaluar el rendimiento de una organización.



Según la lógica REDER, toda organización necesita:

- Establecer los Resultados que quiere lograr como parte de su estrategia.
- Planificar y desarrollar una serie de Enfoques sólidamente fundamentados e integrados que la lleven a obtener los resultados requeridos ahora y en el futuro.
- Desplegar los enfoques de manera sistemática para asegurar su implantación.
- Evaluar, Revisar y Perfeccionar los enfoques desplegados basándose en el seguimiento y análisis de los resultados alcanzados y en las actividades continuas de aprendizaje.



## EVALUAR CON EL MODELO

El Modelo puede utilizarse para evaluar las capacidades actuales de la organización. El resultado de una evaluación nos da normalmente 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.

## 2.2 Orígenes del modelo en Europa

Los japoneses a través de su prestigioso JUSE desarrollaron ya por el año 1951 un modelo de Calidad Total, denominado DEMING, que analizaba las áreas de mejora, en toda la operativa de la entidad, en unos aspectos considerados fundamentales para la competitividad.

En el año 1978 los norteamericanos refinaron esa operativa con la misma finalidad y a este modelo lo denominaron Malcolm Baldrige.



El éxito alcanzado por los premios Malcom Baldrige en los Estados Unidos y los premios Deming en Japón, basados en el desarrollo de los principios de lo que entonces se denominó Calidad Total (Total Quality Management, TQM), llevaron en 1988 a 14 de las mayores compañías europeas (Bosch, BT, Bull, Ciba-Geigy, Dassault, Electrolux, Fiat, KLM, Nestlé, Olivetti, Philips, Renault, Sulzer, Volkswagen), con el apoyo de la Comisión Europea, a constituir la European Foundation for Quality Management, EFQM, con la misión específica de desarrollar un esquema europeo para la mejora de la calidad fundamentado en principios similares.

## 2. Evolución histórica del modelo EFQM en Navarra

En 1991 EFQM desarrolló el Modelo Europeo de Excelencia, que fue utilizado en 1992 como referencia para la evaluación de los candidatos al primer Premio Europeo a la Calidad (European Quality Award).



Tras los modelos generales han aparecido variantes nacionales y regionales como el modelo australiano (derivado del Malcolm) o el Fundibeq iberoamericano (derivado del EFQM) y muchos otros.

Aceptando la confusión que modelos similares puede provocar en un entorno globalizado, todos estos modelos operan de forma similar:

- Definen áreas y subáreas que consideran claves y en las que la entidad que implanta el modelo debe mejorar.
- La detección de puntos fuertes a consolidar y áreas de mejora a conseguir se detecta mediante una herramienta de autoevaluación a aplicar por la misma entidad que conoce las evidencias que tiene en cada subárea y la compara con la utopía del modelo y la realidad de sus competidores.
- Tras la priorización y seguimiento de las implantaciones a mejorar, cabe replantearse un nuevo ciclo de análisis y mejora. La constatación del avance conseguido en cada ciclo se apoya en una puntuación del modelo que sirve de referencia para compararnos con nuestros competidores y con nuestro pasado.

La evolución del Modelo EFQM, hasta su última versión de 2013, ha reforzado el énfasis en su concepción como referente global, que propicie el éxito sostenido de las organizaciones. En este sentido, el término “Calidad Total”, que puede parecer restringido a determinados ámbitos de la gestión de las organizaciones, ha sido sustituido por el de “Excelencia”.

El impulso inicial de estos modelos, basado en el consenso generalizado de que el éxito sólo puede ser sostenido si se fundamenta en una gestión que desarrolle los principios de la excelencia, se ha visto amenazado por el surgimiento de un movimiento crítico con la eficacia real que dichos modelos aportan.

Diversos estudios llevados a cabo en la década los 90 parecieron dar soporte a estas críticas, ya que en una encuesta a 500 empresas llevada a cabo por Arthur D. Little, únicamente el 36% confirmó que el TQM hubiese tenido un impacto significativo en su competitividad. Así mismo, en una encuesta llevada a cabo por A. T. Kearney entre 100

## 2. Evolución histórica del modelo EFQM en Navarra

firmas británicas, únicamente el 20% admitió haber obtenido resultados tangibles de sus programas de Calidad Total. Por otra parte, McKinsey & Co. encontró en un estudio de 30 programas de Calidad Total, que dos terceras partes de dichos programas se habían quedado atascados o habían producido resultados muy pobres.

Sin embargo, el hecho de que estos y otros estudios disponibles estuvieran basados en opiniones, y no en datos objetivos y verificables sobre los resultados alcanzados, no permitía extraer conclusiones fundamentadas sobre el impacto real de los Modelos de Excelencia en los resultados de las organizaciones.

Este problema ha sido abordado por el Dr. Kevin Hendricks, de la Universidad de Ontario, y el Dr. Vinod Singhal, del Instituto Tecnológico de Georgia, en una investigación sobre el impacto de los Modelos de Excelencia sobre los resultados financieros de las organizaciones.

### **El estudio Hendricks & Singhal 2000.**

La metodología seguida por los investigadores compara los resultados de firmas ganadoras del Premio Malcolm Baldrige, a las que se supone por tanto una efectiva implementación del modelo, con los de un grupo de control compuesto por firmas prestigiosas (incluidas en el selectivo Standard&Poors.) similares que no hayan implementado modelos de excelencia.

El período de estudio comprende 10 años para cada firma, divididos en un período de implementación, que incluye desde el año 6 hasta el año 1 anterior a ganar el premio, y un período de post-implementación desde el año 1 anterior al premio, al año 4 posterior al premio. En el estudio no se encontraron diferencias significativas en el período de implementación con el grupo de control, sin embargo, al final del período de post-implementación las compañías ganadoras de premios Malcolm obtenían mejores resultados que el grupo de control en numerosos parámetros relevantes.

Algunos de los resultados encontrados son los siguientes:

Aumento del Valor en Bolsa:

	<b>Grupo Malcolm</b>	<b>Grupo Control</b>
Año de la concesión del Premio	20%	17%
Un año después	12%	12%
Dos años después	21%	16%
Tres años después	21%	14%
Cuatro años después	25%	13%

Cuatro años después de haber ganado un Premio Malcolm:

	Con Malcolm	Similares sin Malcolm
Aumento de Valor en Bolsa	114%	76%
Aumento Beneficios Operativos	91%	43%
Aumento en Cifras de Ventas	69%	32%
Aumento en Inversiones Totales	79%	37%
Aumento en Plantilla	23%	7%
Aumento en Beneficio sobre Ventas	8%	0%
Aumento de Beneficios sobre Activos	9%	6%

Una conclusión adicional del estudio es que la implementación efectiva de los modelos de excelencia y los cambios organizativos necesarios requieren bastante tiempo, y que una vez alcanzada esta implementación efectiva, las mejoras de los resultados financieros no comienzan a producirse hasta pasados al menos dos años. Esto explicaría la frustración y el abandono de muchas organizaciones que abordan los modelos de Excelencia con la expectativa de mejoras visibles en el corto plazo.

### **Estudio de la Universidad del País Vasco (Profesor Dr. Meras) y la Universidad de Girona (Profesor Casadesus) mediante una metodología Delphi . 2009**

La metodología Delphi se ha aplicado en los campos de la medicina o la educación, pero raramente en áreas de gestión. Consiste en un proceso de comunicación grupal, donde se intenta, en sucesivas reuniones, que un grupo de expertos llegue a un consenso en las respuestas, con las aportaciones de todos ellos.

En el caso del trabajo de las Universidades del País Vasco y Girona se eligieron a 27 expertos extraídos de las administraciones, la consultoría, las fundaciones de calidad... y se les preguntó sobre la realidad que ellos conocían del País Vasco. Se fueron refinando las preguntas y sus respuestas cualitativas sobre el impacto de la implantación de la ISO 9001 y del modelo EFQM en entidades de la región.

Los aspectos cualitativos que más han mejorado con la implantación de modelos de Calidad Total son, por orden de mayor a menor importancia en cada capítulo:

En resultados financieros:

1. Ganancia de cuota de mercado
2. Rentabilidad económica
3. Ventas por empleado

En mejora de operativa interna:

1. Ahorro en costes de calidad
2. Reducción de defectos en el cliente
3. Seguridad en la operativa interna
4. Fiabilidad y reducción del plazo de entrega
5. Ganancia en productividad del operario
6. Fiabilidad y menor plazo procesando pedidos

En empleados:

1. Mayor satisfacción en el trabajo
2. Aumento de sugerencias de mejoras
3. Mayor motivación
4. Mejora de la salud/seguridad laboral

En otros estudios e investigaciones también se pudo constatar que la implantación de los modelos de excelencia consigue mejores resultados en:

- Entidades que lo han implantado más sólidamente.
- Entidades en las que domina la inversión “en cerebro” más que en activos.
- Entidades de tamaño medio/pequeño (pymes).
- Entidades con una sola familia de productos.

### 2.3 Origen del modelo en Navarra

Como dice Tom Peters, “la gestión de empresas es arte y criterio, no ciencia”, por ello, los elementos para el análisis no son fácilmente separables y se entrecruzan unos con otros. La Calidad, la Innovación, la Internacionalización o el capital humano constituyen diferentes reflejos de un mismo cuerpo, el cuerpo de la empresa, que a su vez, se fundamenta en la creatividad y el impulso emprendedor.

Desde el Departamento de Industria, Comercio, Turismo y Trabajo dirigido por el Consejero Sr. D. Ramón Bultó Llevat, (Años 1996-1999) trataron de entender y actuar sobre esos elementos o resortes de la actividad industrial y empresarial.

Como afirmaba el propio Consejero D. Ramón Bultó:

“Sólo cabe afrontar la actual encrucijada de competitividad y globalización con una permanente actualización y cualificación de los equipos directivos y trabajadores, y con un gran compromiso con la Calidad y la Innovación. No hay ninguna razón para no alcanzar en Navarra las máximas cotas de excelencia

## 2. Evolución histórica del modelo EFQM en Navarra

empresarial, tanto en los sistemas de gestión, como en I+D, en tecnologías de proceso y en el resto de múltiples facetas que comprenden la actividad de la empresa. Necesitamos extender una sana ambición por hacer productos y prestar servicios al nivel que lo hacen los países más avanzados, e incluso superarlos, transmitiendo como por contagio a todos los sectores económicos esta cultura de la innovación y de la Calidad, como una alta aspiración colectiva.”



*Firma del acuerdo de colaboración entre la Fundación Navarra para la Calidad y el Club Gestión de Calidad (2001)*

Por ello desde el Departamento se impulsó a principios del año 1998 un Plan de Difusión de la Calidad bajo el lema “Las cosas bien hechas” gestionado e impulsado por CETENASA (Centros Tecnológicos de Navarra) y otras empresas y entidades navarras sensibles a la importancia de la Calidad como instrumento de gestión empresarial.

El objetivo fundamental del mismo fue hacer llegar a las empresas navarras una visión de la Calidad asociada a sus actividades específicas, de forma que la percepción de la utilidad e importancia de la Calidad para la competitividad de la empresa fuera más directa, y así contribuir a su implicación y mentalización y a la mejora de la competitividad y Calidad de sus productos y servicios.

Este Plan de Difusión de la Calidad en Navarra se dirigió a los sectores de la industria, el comercio y el turismo y consistió en la celebración de distintas jornadas, cursos y otras actividades encaminadas a lograr la máxima difusión y participación. Se orientaron a sensibilizar en todos los niveles de responsabilidad, sobre la importancia de hacer las cosas bien hechas; desde el diseño hasta el acabado, pasando por la organización de los procesos y la seguridad y prevención de riesgos, hasta la Calidad de servicio y la atención y fidelización de clientes.



## 2. Evolución histórica del modelo EFQM en Navarra

Perseguía presentar ejemplos cercanos de empresas que ya habían cubierto algunas fases en la implantación de sistemas de Calidad, así como mostrar herramientas y métodos para facilitar el inicio en la gestión de la Calidad. Se recogió la inquietud por parte de las empresas y entidades participantes, para que estas actividades de difusión y sensibilización se realizaran y extendieran en un futuro próximo y cercano a otros sectores y campos de actividad.

Así pues, a la finalización de dicho Plan, abril de 1999, y habida cuenta que la cultura de la Calidad, promueve principios muy en consonancia con los valores tradicionales del pueblo navarro, propicio a dar siempre plena satisfacción a las personas a las que presta sus servicios, se pretendía potenciar el desarrollo de esa cultura y se acordó crear una entidad con vocación de permanencia que velara por la Calidad en Navarra, encauzara las inquietudes de los empresarios en este ámbito y dirigiera sus actuaciones a otros sectores como la sanidad, la educación y otros servicios.

De este modo nació la Fundación Navarra para la Calidad, hoy Fundación Navarra para la Excelencia, una institución impulsada por el Gobierno de Navarra y de la que forman parte organizaciones de nuestra comunidad con el fin de promover y extender la cultura de la calidad en todos los ámbitos de la sociedad, para alcanzar un mayor bienestar de los navarros por medio del trabajo bien hecho y del desarrollo y perfeccionamiento de las empresas, organizaciones e instituciones de Navarra.

Desde este punto de partida, y durante los años 2002 y 2003 la Fundación Navarra para la Excelencia desarrolla el II y III Plan de Difusión de la Calidad enmarcado en el Plan de Mejora de la Competitividad de las organizaciones navarras junto con la Asociación Industria Navarra (AIN) y la Fundación Cetenasasa.



La Fundación Navarra para la Excelencia, Cetenasasa y AIN diseñan un plan de acción para impulsar la calidad en las organizaciones navarras sustentado fundamentalmente en los siguientes ejes:

### 1.- Modelo de Excelencia en la Gestión EFQM

- 2.- Sistemas de Gestión de Calidad (ISO)
- 3.- Gestión de y por Procesos
- 4.- Micropymes
- 5.- Estrategia y Liderazgo
- 6.- Mejora de la productividad
- 7.- Charlas divulgativas
- 8.- Iniciativas Sectoriales
- 9.- Jornadas Abiertas EFQM / Medioambiente
- 10.- Cursos de formación. Benchmarking
- 11.- Captación de novedades
- 12.- Seminarios Taller

Las actuaciones a realizar para llevar a cabo dicho plan son:

1.- Jornadas, Coloquios y reuniones sobre Calidad: su objetivo era informar, sensibilizar y motivar a las empresas y técnicos sobre la importancia y utilidad de la Calidad, entendida como la actitud de hacer las cosas bien con el fin de lograr la completa satisfacción del cliente y optimizar la rentabilidad de la actividad empresarial.

Por otra parte, con la intención de facilitarles la continuidad y aplicación práctica de inquietudes que compartían respecto a la Calidad, se presentaban experiencias ejemplificadoras del sector y medios o herramientas que pudieran serles útiles a la hora de implantar un sistema de gestión de Calidad o de mejorar el ya existente.

2.- Cursos de Formación: Cursos especializados y dirigidos a los técnicos y responsables de las empresas. Estaban impartidos por especialistas en cada materia y contaban con la colaboración de diversas entidades. La duración era de al menos un día. Se impartirán, entre otros, cursos sobre:

1. La nueva versión del Modelo Europeo de Calidad Total (EFQM)
2. Calidad y fidelización de Clientes
3. Gestión integral de la Calidad, medio ambiente y seguridad industrial
4. Sistemas de Gestión de Calidad en las empresas de Servicios
5. Metrología y calibración industrial
6. Auditorías internas según la ISO 9000 y la QS 9000
7. Implantación de Sistemas de Gestión Medioambiental



## 2. Evolución histórica del modelo EFQM en Navarra



3.- Jornadas de Puertas Abiertas: Se realizaban en diferentes áreas geográficas de la Comunidad Foral de Navarra, y dirigidas a gerentes, directivos, consejeros de empresas y todas aquellas personas que desarrollaban su tarea laboral en los Departamentos de Calidad. Las visitas a empresas servían para mostrar sobre el terreno ejemplos prácticos de implantación de sistemas de gestión de la Calidad.

4.- Semana Europea de la Calidad: En la segunda semana de noviembre de cada año en todos los Estados de la Unión Europea se celebran actos en conmemoración de la Semana Europea de la Calidad, coordinada por la Plataforma Europea en la que se integran la EOQ y la EFQM.



En esta semana se realizaban seminarios y, especialmente, el Foro Navarro para la Calidad en el cual se hacía un reconocimiento a las empresas navarras que se habían certificado durante el año.

5.- Visitas individualizadas a Pymes: Tenían como finalidad acercarse más a las pequeñas y medianas empresas de Navarra y descubrirles de un modo más directo las ventajas de la incorporación de procesos de Calidad. La duración mínima era de una jornada y se realizaba un diagnóstico de la situación de la empresa visitada con la participación de su equipo directivo.

6.- Club de Calidad: Se constituía con el fin de favorecer el intercambio de experiencias entre sus miembros y difundir las ventajas de la Calidad a toda la sociedad. Las empresas miembros procuraban consolidar su situación y avanzar hacia el camino de la Excelencia Empresarial en base al Modelo Europeo de Calidad Total.

Se formaban comités para analizar distintos sectores de actividad y descubrir así necesidades que pudieran ser satisfechas por actuaciones que desarrollara la Fundación Navarra para la Calidad.

7.- Comisiones de Trabajo: A partir del tema o ámbito de cada comisión se trataban cuestiones disciplinarias, proyectos, nuevas ideas, coordinación de acciones, unificar puntos de vista,... con el fin de promover la participación y el consenso sobre futuras actuaciones de la Fundación Navarra para la Calidad u otras organizaciones.

8.- Premio Navarro a la Excelencia: En reconocimiento a la implantación de la Calidad en la empresa de una forma global, siendo sus principales criterios de valoración la concordancia con los estándares de la Calidad Total (EFQM).



Escultura "Recio Exelente" Autor: Faustino Aizkorbe

## 2. Evolución histórica del modelo EFQM en Navarra

<b>PLAN DE DIFUSIÓN DE LA CALIDAD 2002</b>			
<b>Nº PROYECTO</b>	<b>RELACIÓN DE PROYECTOS</b>	<b>Nº ACTUACIONES</b>	<b>Nº PERSONAS</b>
1	CAPTACIÓN DE NOVEDADES	10	0
2	SESIONES Y TALLERES INFORMATIVOS	24	382
3	CURSOS DE FORMACIÓN	1	25
4	JORNADA PUERTAS ABIERTAS EFQM	6	173
5	ACTUACIONES SEMANA EUROPEA CALIDAD	0	0
6	VISITAS INDIVIDUALIZADAS PYMES	0	0
7	CLUB CALIDAD	1	30
8	COMISIONES DE TRABAJO	4	25
9	PREMIO EXCELENCIA	1	285
10	INICIATIVAS SECTORIALES	6	85
11	PUBLICACIONES	13	1.300
	<b>TOTALES</b>	<b>66</b>	<b>2.305</b>

Fuente: Memoria técnica Plan de Difusión 2002 presentada al Gobierno de Navarra

<b>PLAN DE DIFUSIÓN DE LA CALIDAD 2003</b>			
<b>Nº PROYECTO</b>	<b>RELACIÓN DE PROYECTOS</b>	<b>Nº ACTUACIONES</b>	<b>Nº PERSONAS</b>
1	CAPTACIÓN DE NOVEDADES	10	0
2	SESIONES Y TALLERES INFORMATIVOS	32	825
3	CURSOS DE FORMACIÓN	8	200
4	JORNADA PUERTAS ABIERTAS EFQM	8	280
5	ACTUACIONES SEMANA EUROPEA CALIDAD	5	225
6	VISITAS INDIVIDUALIZADAS PYMES	45	90
7	CLUB CALIDAD	1	30
8	COMISIONES DE TRABAJO	4	45
9	PREMIO EXCELENCIA	1	357
10	INICIATIVAS SECTORIALES	6	0
11	PUBLICACIONES	3	1.500
	<b>TOTALES</b>	<b>123</b>	<b>3.552</b>

Fuente: Memoria técnica Plan de Difusión 2003 presentada al Gobierno de Navarra

## 2. Evolución histórica del modelo EFQM en Navarra

Desde el 2004 hasta la actualidad la Fundación Navarra para la Excelencia ha seguido desarrollando las líneas antes indicadas.

Indicadores del Plan de Difusión desde el año 2004 hasta el año 2013

<b>Jornadas y Cursos relacionados con el Modelo EFQM</b>										
	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Número de Jornadas	14	17	13	19	18	12	12	15	16	11
Asistentes a Jornadas	876	994	683	802	729	861	596	820	1.671	790
Número de Cursos	4	5	7	9	15	16	13	10	14	14
Asistentes a Cursos	87	118	153	158	259	384	285	203	209	384

En el año 2001 la Fundación Navarra para la Excelencia comienza a tener contactos con entidades homologas en otras comunidades autónomas. Fundamentalmente con Euskalit, pionera y la más avanzada en este tema para aprender, qué y cómo se estaban haciendo las cosas y traerlas a Navarra.

Junto con el IAT de Andalucía, IAF Aragón, IDI de Baleares, Castilla La Mancha y el propio Euskalit se gestar la idea de crear una Asociación de Centros de Excelencia. Finalmente, en noviembre del año 2006 se crea CEX, la Asociación de Centros Promotores de la Excelencia, pertenecientes a toda España, cuyo principal objetivo es el de unir los esfuerzos que se están realizando en diferentes Comunidades Autónomas, para potenciar, de forma conjunta y coordinada entres sus asociados, el desarrollo de la cultura de la calidad, la innovación y la excelencia en la gestión empresarial de todo el país.

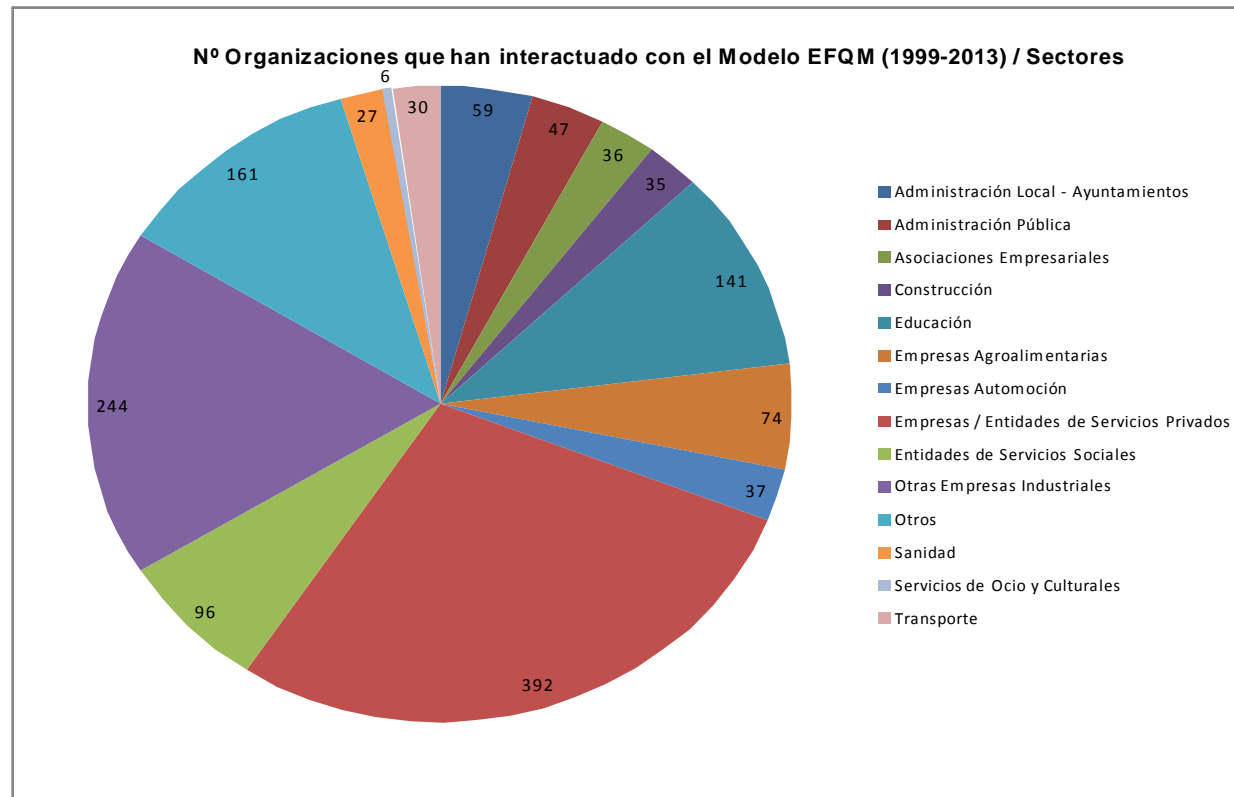


*Recepción oficial de los Centros de Excelencia con el Príncipe Felipe (2006)*

## 2. Evolución histórica del modelo EFQM en Navarra

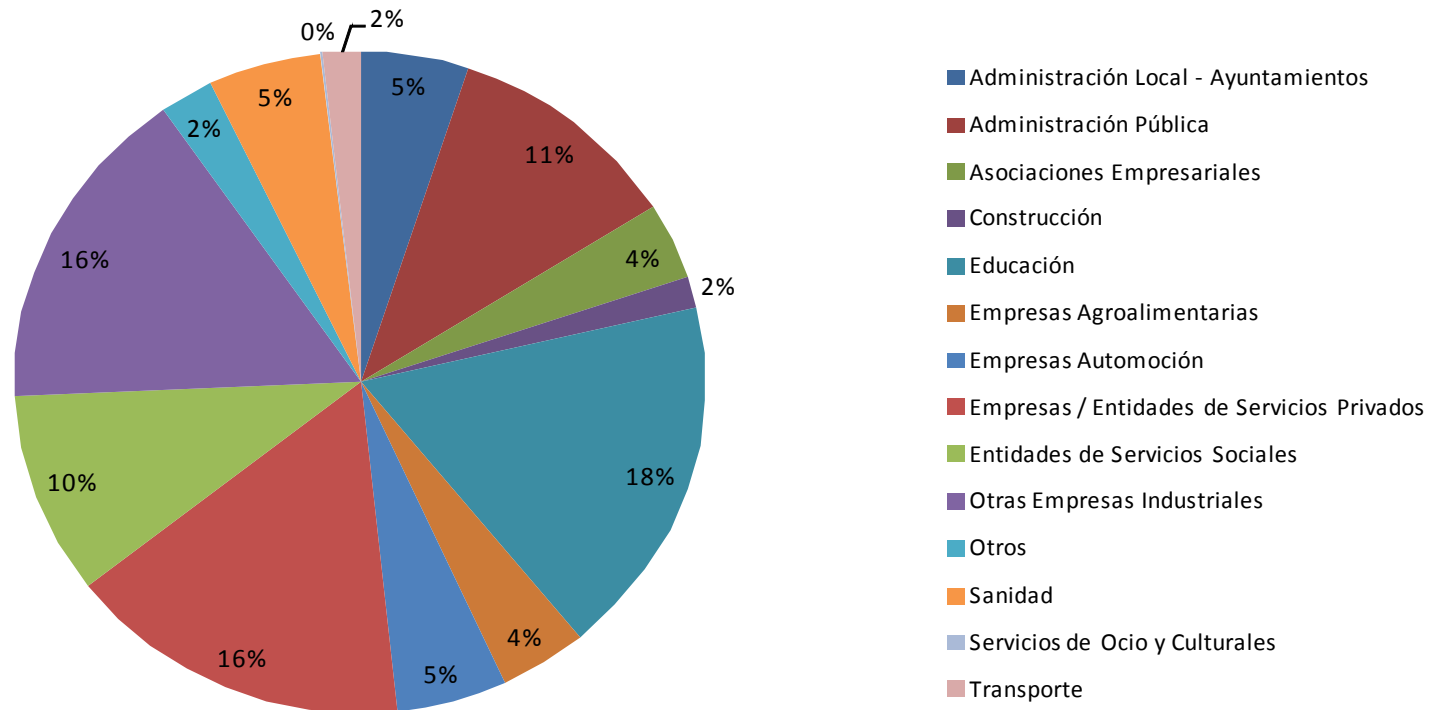
### 2.4 El Modelo EFQM en Navarra: Principales cifras y Reconocimientos a la Excelencia

#### 2.4.1 Organizaciones que han interactuado con el modelo



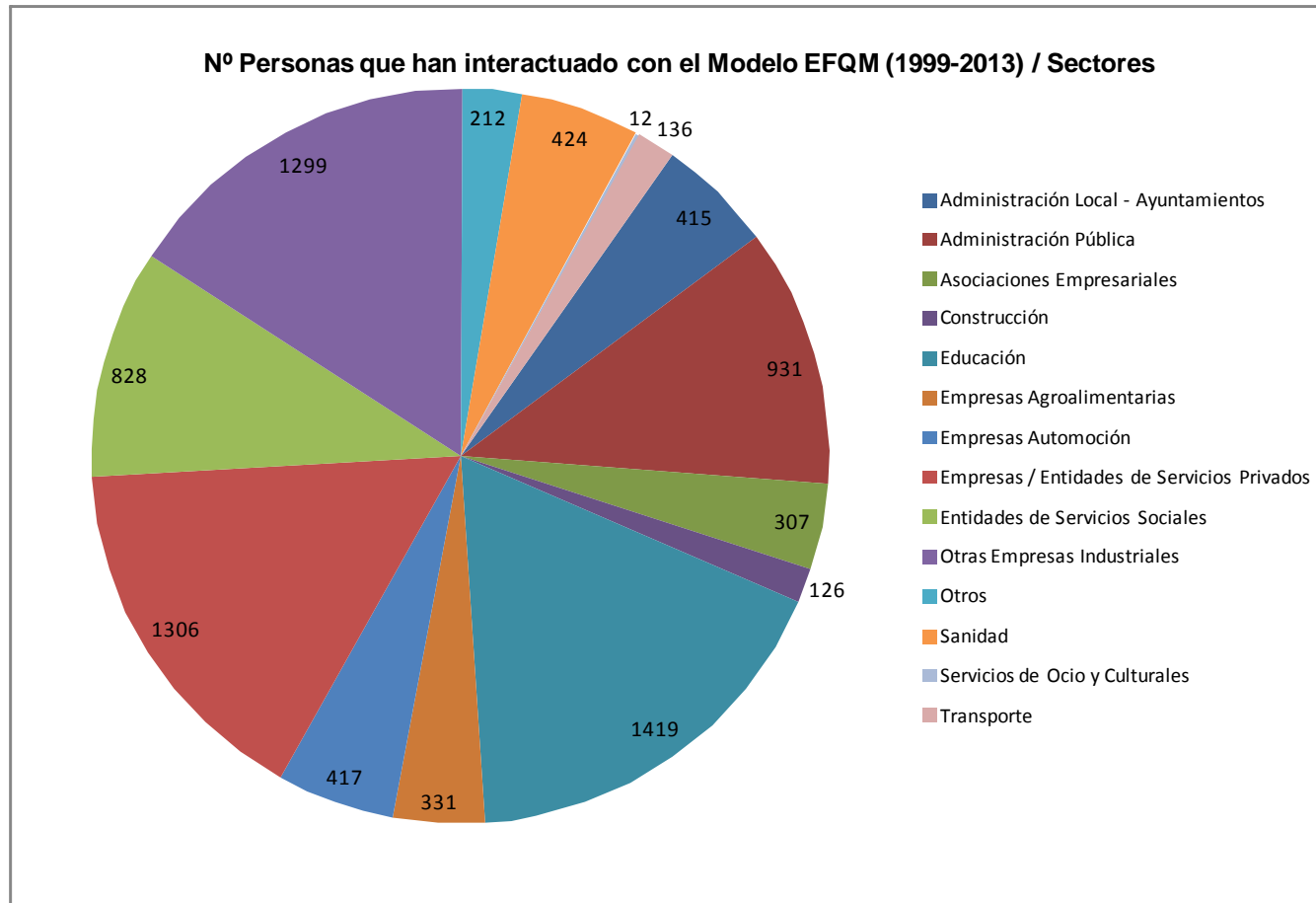
## 2. Evolución histórica del modelo EFQM en Navarra

**% Organizaciones que han interactuado con el Modelo EFQM (1999-2013) / Sectores**

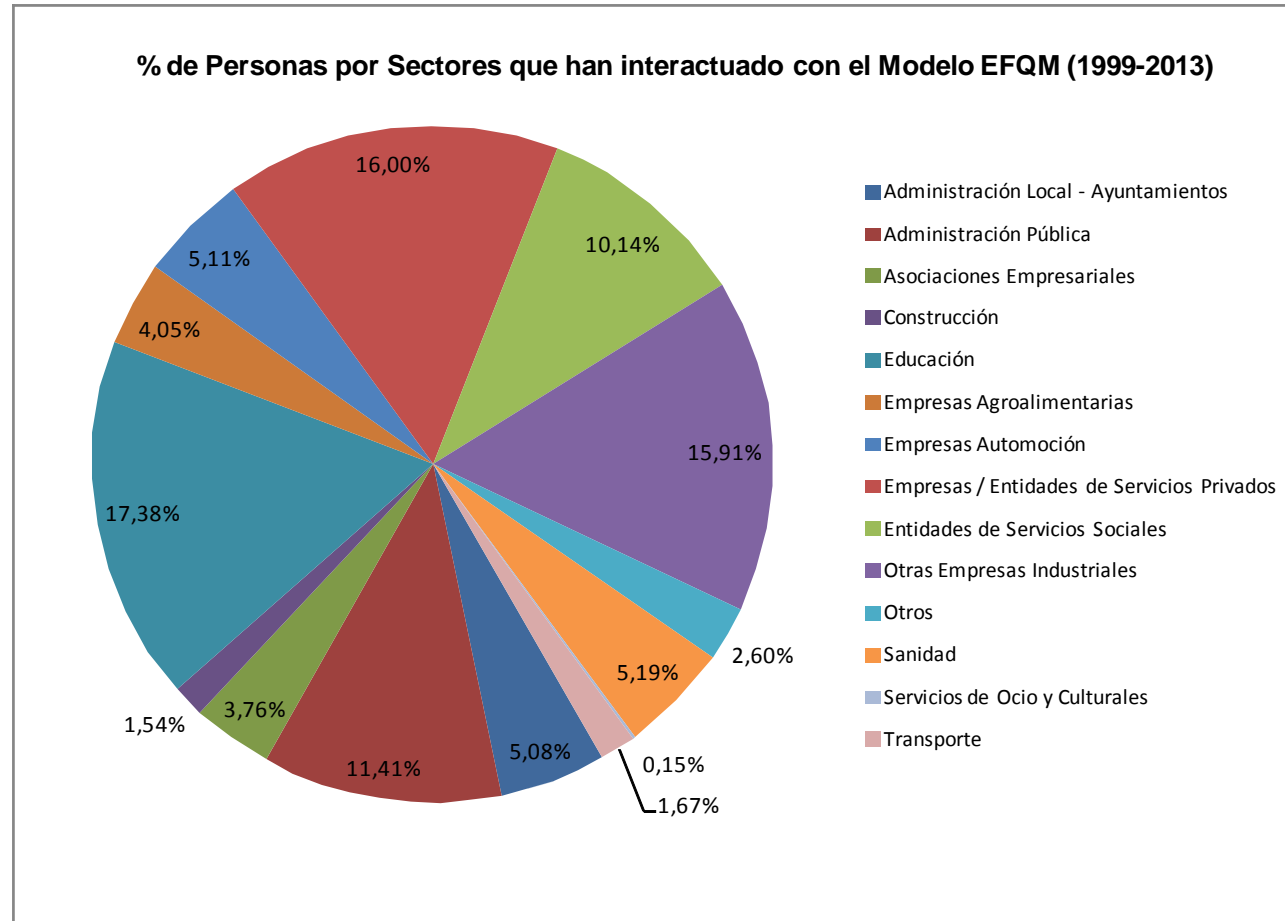


## 2. Evolución histórica del modelo EFQM en Navarra

### 2.4.2 Personas que han interactuado con el modelo



## 2. Evolución histórica del modelo EFQM en Navarra



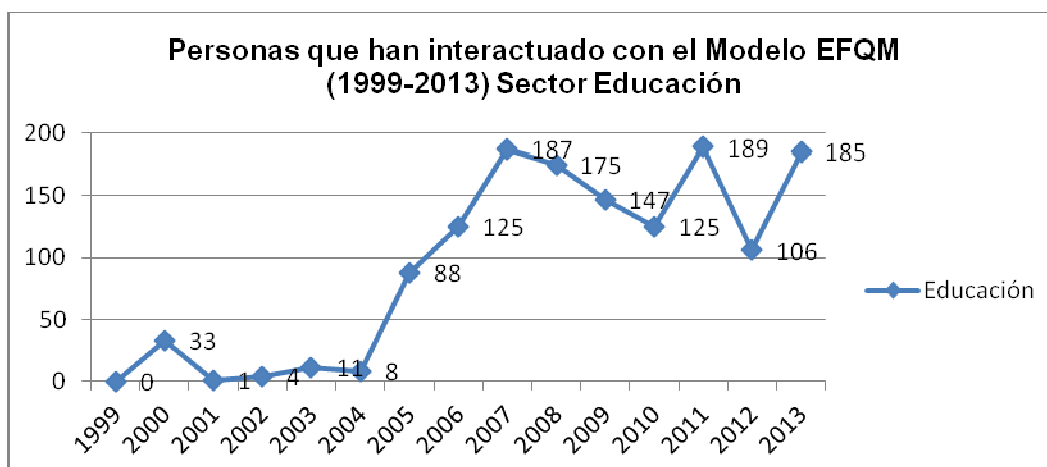


### 2.4.3 Evolución histórica por Sectores

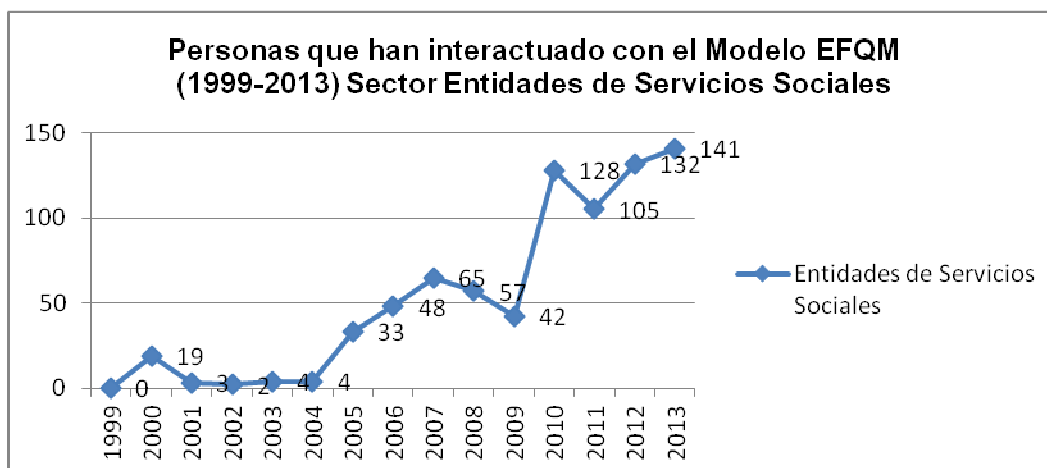
Desde la creación de la Fundación Navarra para la Excelencia (1999) hasta 2013, se ha ido incrementando en términos absolutos el número de personas que han participado en actividades relacionadas con el Modelo EFQM.

Por sectores, el comportamiento ha sido diferente. En algunos sectores, se ha ido incrementando el número de personas que han interactuado con el Modelo EFQM; en otros, el comportamiento ha sido más errático, produciéndose picos de interés en determinados años que han ido disminuyendo paulatinamente.

En la actualidad el sector más interesado es el sector Educación. A partir del año 2005, se puede decir que se despertó el interés por los modelos de Excelencia en el sector educativo. Con una mayor o menor variación, se mantiene constante hasta la actualidad.

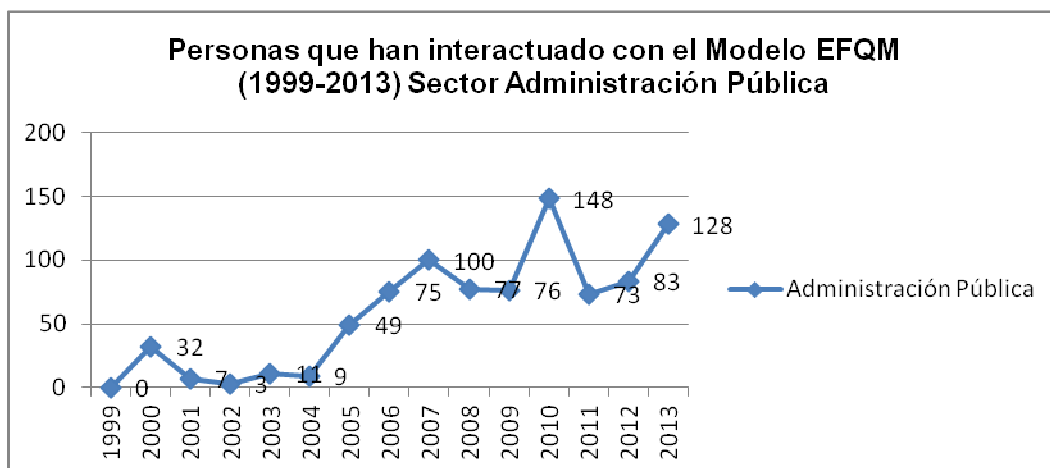


En el sector de Entidades Sociales, el acercamiento se ha producido en dos fases. Un primer incremento en el periodo 2004-2009, y un segundo incremento, todavía más intenso a partir del año 2010, que se mantiene hasta la fecha.

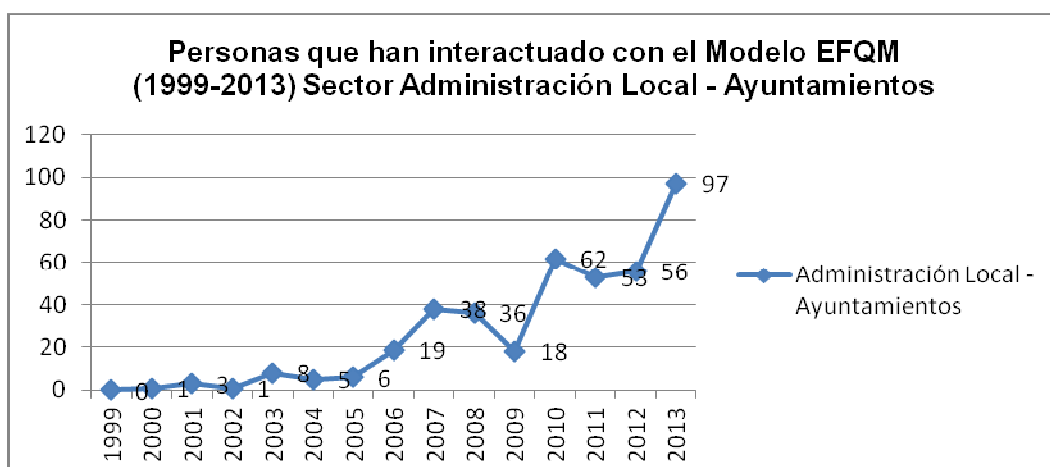


## 2. Evolución histórica del modelo EFQM en Navarra

En el sector de Administración Pública en general y de la Administración Local, en particular, el crecimiento ha sido constante. En la Administración Pública, el aumento de interés se produjo a partir también del año 2004.



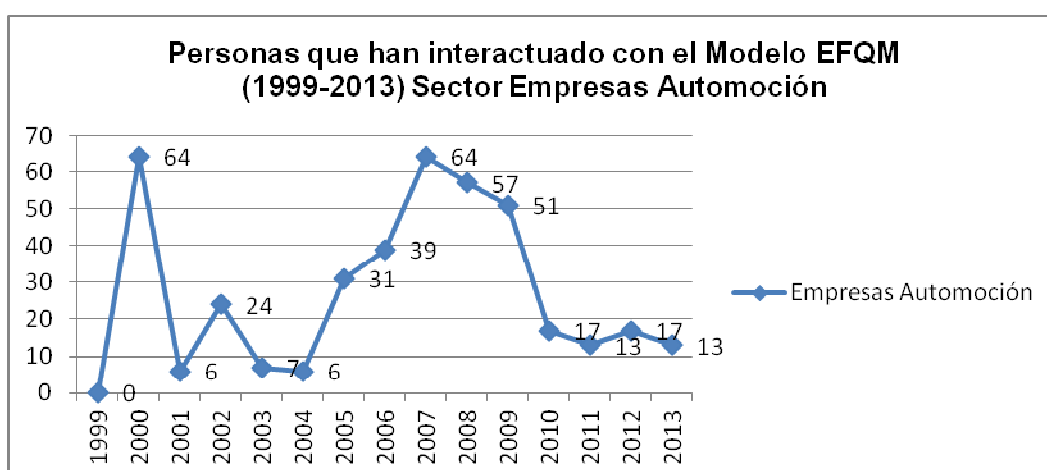
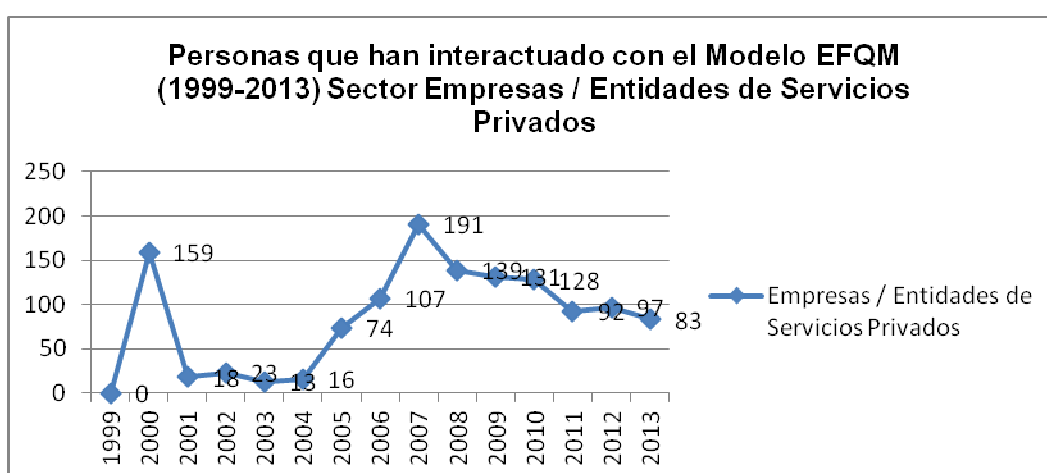
En la Administración Local, se produce un mayor interés a partir del año 2010.



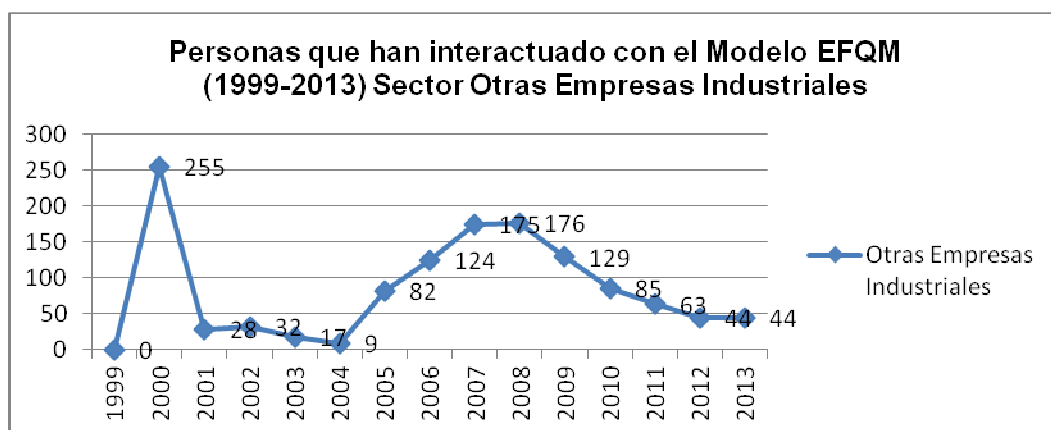
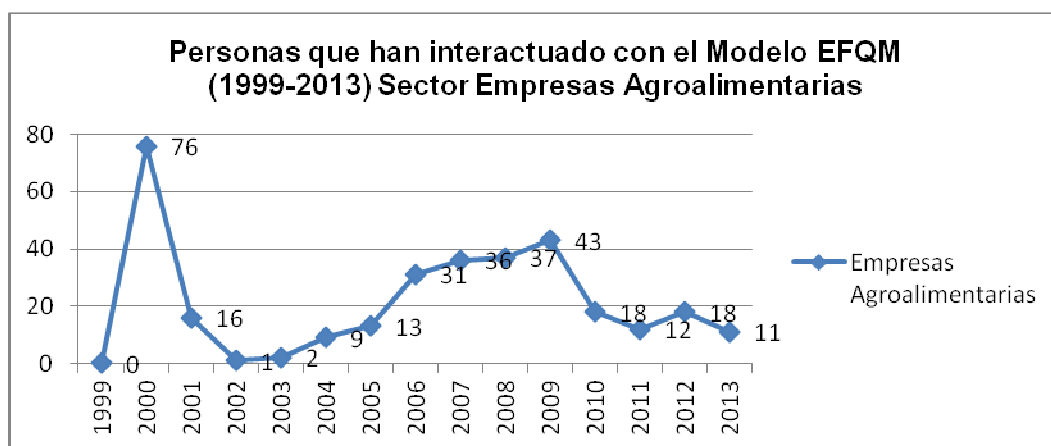
## 2. Evolución histórica del modelo EFQM en Navarra

En el sector empresarial, en general, la evolución del número de personas que han interactuado con el Modelo, sigue pautas no muy claras, decayendo en todo caso, en términos absolutos en los últimos años.

Como se puede observar en los gráficos adjuntos, existen años en los que se ha incrementado el número de manera singular. Estos datos se alcanzan debido a que esos años concretos se realizaron programas específicos, que no fueron continuados en años posteriores.



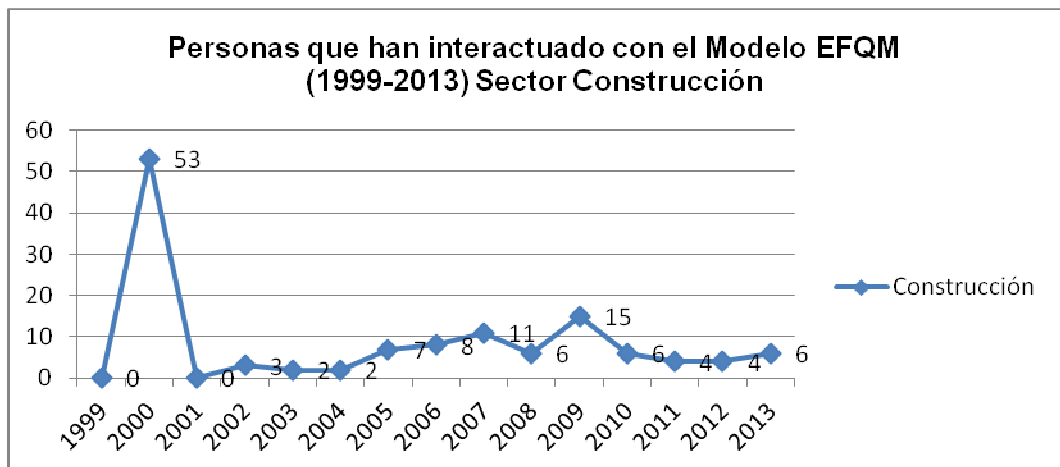
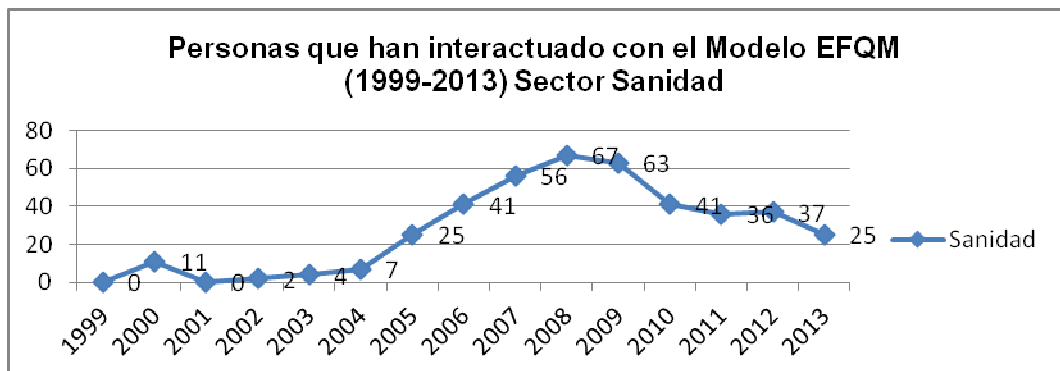
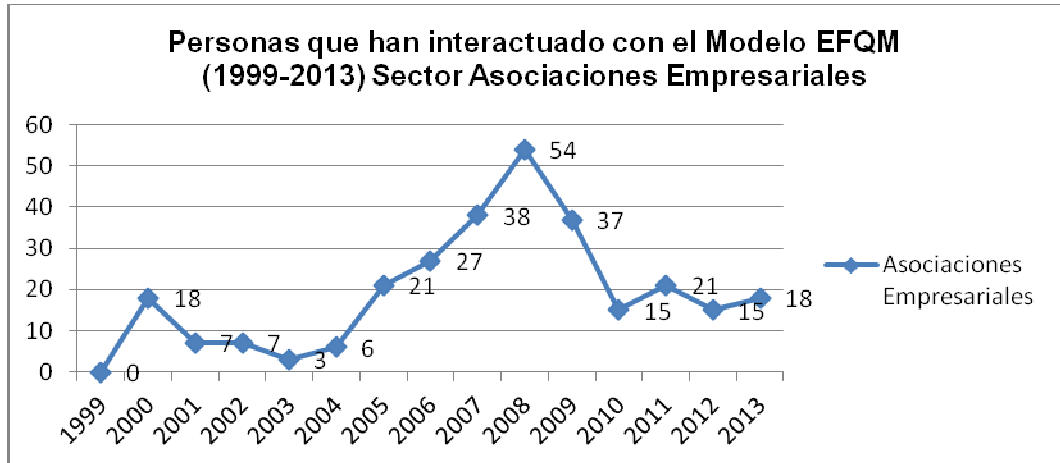
## 2. Evolución histórica del modelo EFQM en Navarra



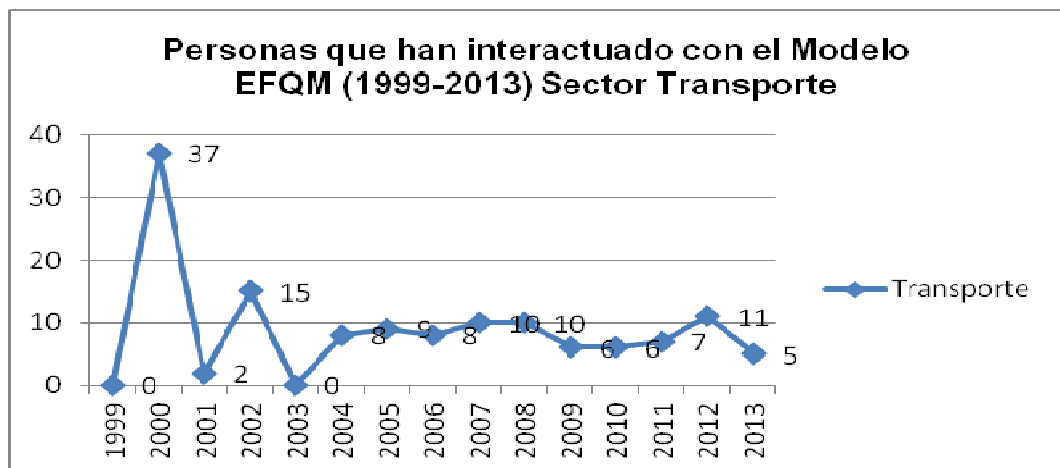
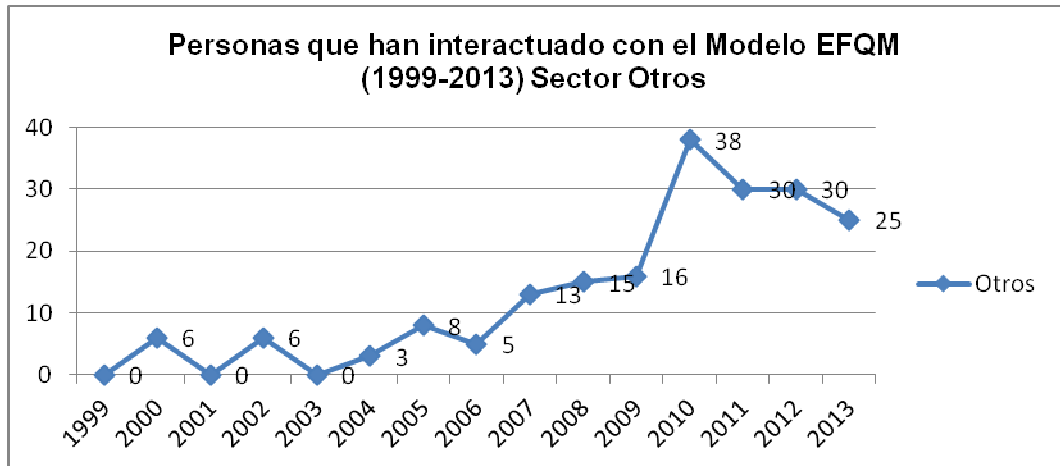
El esfuerzo intenso que se realizó en el año 2000, no pareció dar fruto en los años posteriores. No es hasta 2005, cuando el número de personas pertenecientes a empresas, alcanza unos datos significativos. Esta tendencia se mantiene entre 2005 y 2009, decayendo poco a poco hasta la actualidad.

## 2. Evolución histórica del modelo EFQM en Navarra

La evolución de otros sectores, se presenta a continuación:



## 2. Evolución histórica del modelo EFQM en Navarra



### 2.4.4 Reconocimientos a la Excelencia

Durante los primeros años de funcionamiento de la Fundación Navarra para la Excelencia se sigue el sistema oficial de reconocimientos que fija el Club Excelencia en Gestión:

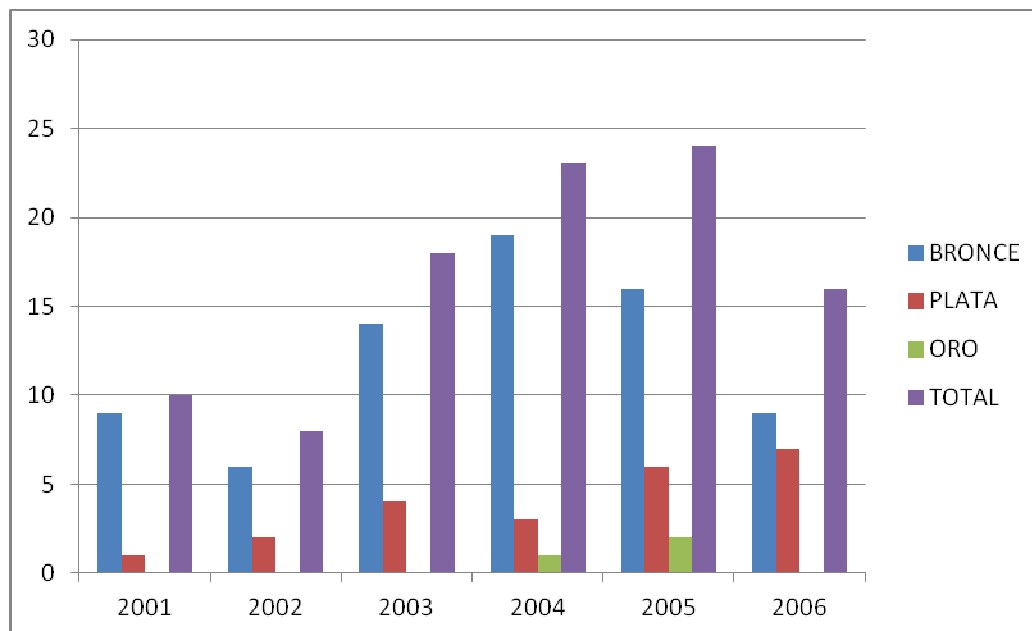
<b>RECONOCIMIENTOS A LA EXCELENCIA-ESQUEMA EFQM HASTA 2006 DESDE 2001 HASTA 2006</b>
--

	BRONCE	PLATA	ORO	TOTAL
<b>2001</b>	9	1	0	<b>10</b>
<b>2002</b>	6	2	0	<b>8</b>
<b>2003</b>	14	4	0	<b>18</b>
<b>2004</b>	19	3	1	<b>23</b>
<b>2005</b>	16	6	2	<b>24</b>
<b>2006</b>	9	7	0	<b>16</b>
	<b>73</b>	<b>23</b>	<b>3</b>	<b>99</b>



Organizaciones reconocidas II Premio Navarro a la Excelencia (2002)

## 2. Evolución histórica del modelo EFQM en Navarra



A partir del año 2007 la FNE crea su propio sistema de reconocimiento alineado con EFQM.

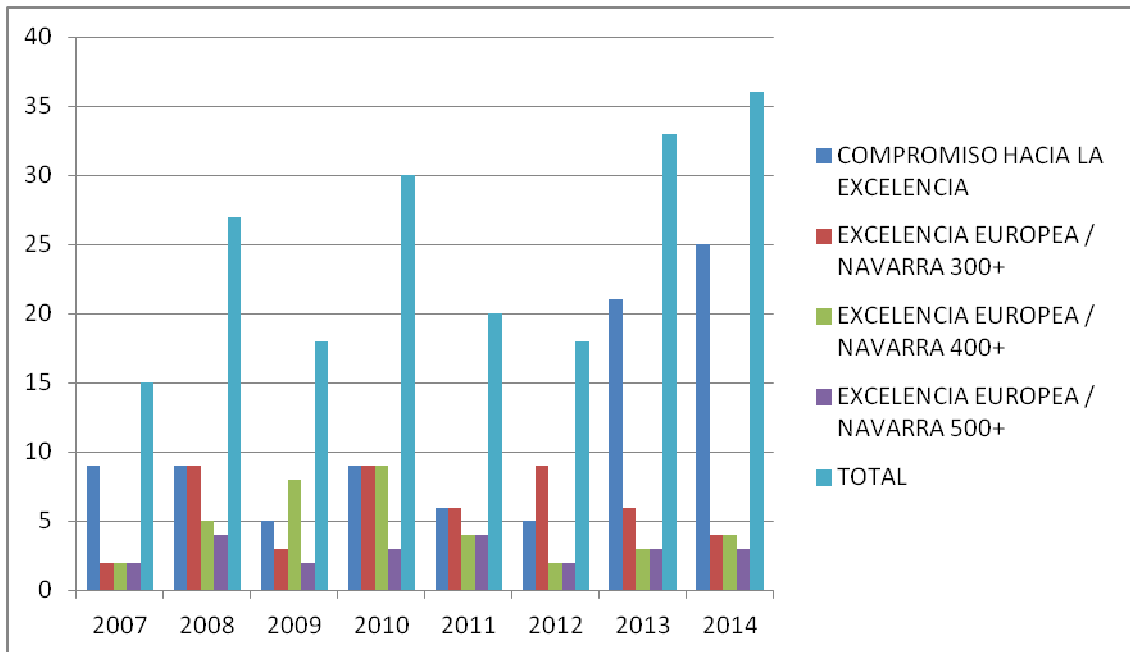
### RECONOCIMIENTOS A LA EXCELENCIA-NUEVO ESQUEMA EFQM 2007 DESDE 2007 HASTA 2014

	COMPROMISO HACIA LA EXCELENCIA	EXCELENCIA EUROPEA / NAVARRA 300+	EXCELENCIA EUROPEA / NAVARRA 400+	EXCELENCIA EUROPEA / NAVARRA 500+	TOTAL
<b>2007</b>	9	2	2	2	<b>15</b>
<b>2008</b>	9	9	5	4	<b>27</b>
<b>2009</b>	5	3	8	2	<b>18</b>
<b>2010</b>	9	9	9	3	<b>30</b>
<b>2011</b>	6	6	4	4	<b>20</b>
<b>2012</b>	5	9	2	2	<b>18</b>
<b>2013</b>	21	6	3	3	<b>33</b>
<b>2014</b>	25	4	4	3	<b>36</b>
	<b>89</b>	<b>48</b>	<b>37</b>	<b>23</b>	<b>197</b>



## 2. Evolución histórica del modelo EFQM en Navarra

La aplicación de este nuevo sistema no parece afectar negativamente y el número de organizaciones reconocidas se mantiene en línea con lo acontecido durante los primeros años.



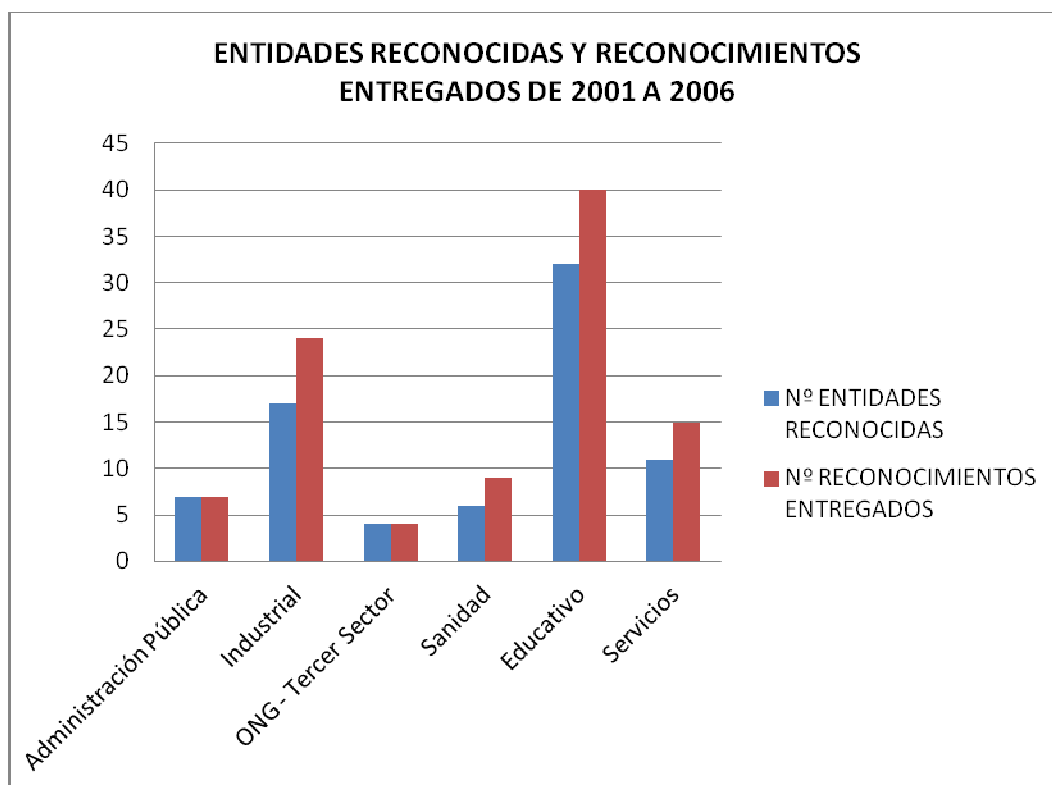
Organizaciones reconocidas IX Premio Navarro a la Excelencia (2009)

## 2. Evolución histórica del modelo EFQM en Navarra

Por sectores, el número de reconocimientos sí parece haber variado.

En un primer periodo, la presencia del sector empresarial, de tipo industrial, era significativa, ocupando el segundo lugar por detrás del sector educativo.

RECONOCIMIENTOS ENTREGADOS DE 2001 A 2006		
SECTOR	Nº ENTIDADES RECONOCIDAS	Nº RECONOCIMIENTOS ENTREGADOS
Administración Pública	7	7
Industrial	17	24
ONG - Tercer Sector	4	4
Sanidad	6	9
Educativo	32	40
Servicios	11	15

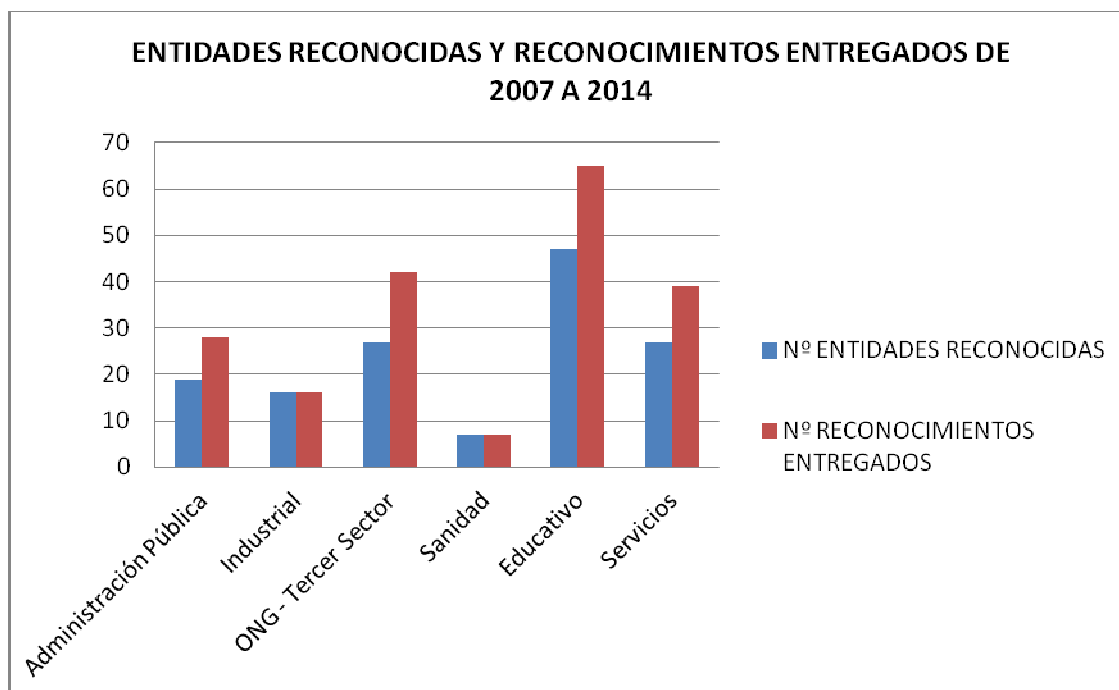


## 2. Evolución histórica del modelo EFQM en Navarra

En el segundo periodo, se reduce su presencia relativa, situándose en el quinto lugar tanto en número de entidades reconocidas, como en número de reconocimientos entregados.

RECONOCIMIENTOS ENTREGADOS DE 2007 A 2014		
SECTOR	Nº ENTIDADES RECONOCIDAS	Nº RECONOCIMIENTOS ENTREGADOS
Administración Pública	19	28
Industrial	16	16
ONG - Tercer Sector	27	42
Sanidad	7	7
Educativo	47	65
Servicios	27	39

El sector educativo predomina, seguido del sector servicios y del sector de entidades sociales.





*Clausura del X Premio Navarro a la Excelencia (2010)*

*Presidente del Gobierno de Navarra – D. Miguel Sanz Sesma*



*Clausura del XIII Premio Navarro a la Excelencia (2013)*

*Presidenta del Gobierno de Navarra – Dña. Yolanda Barcina Angulo*



***Resultados cuantitativos de la  
Encuesta***

**3**



## 3 Resultados cuantitativos de la Encuesta.

### 3.1 Análisis de la Muestra: representatividad

Se remitieron encuestas vía e-mail a un total de 2.500 personas. De ellas, contestaron 449, es decir el 17,96 % del total de encuestados.

Las respuestas recogidas proceden de todos los sectores prediseñados con anterioridad:

- Automoción: 28 registros.
- Industrias manufactureras o de transformación industrial: 60 registros.
- Empresas de Servicios: 53 registros
- Organizaciones de administración pública: 36 registros.
- Organizaciones de servicios sociales. 56 registros.
- Organizaciones del sector educativo: 81 registros
- Organizaciones de administración local: 23 registros.

También se identificaron respuestas del ámbito de la sanidad, industrias agroalimentarias, del sector construcción, del transporte y del área del ocio y la cultura. En todas estas categorías, se recogieron un número de respuestas que entendemos como poco significativo (menos de 20 respuestas) por lo que no se ha realizado con ellas el estudio analítico correspondiente.

Un total de 62 encuestados no registraron su sector de actividad.

De entre las empresas industriales (incluidas las de automoción) se encontraron respuestas por parte de:

- AZKOYEN S.A.
- BSH ELECTRODOMESTICOS
- CABELTE INCASA
- CONGELADOS DE NAVARRA
- COVER J.J. MORENO S.L.
- DANA AUTOMOCIÓN
- ELECTROACEROS, S.A.
- FAGOR EDERLAN TAFALLA
- FAURECIA EMISSIONS CONTROL TECHNOLOGIES PAMPLONA S.L.
- GAMESA EÓLICA

- GESTAMP NAVARRA
- GRAFICAS ESTELLA S.L.
- GRUPO FROMAGERIES BEL ESPAÑA
- GRUPO RIBEREBRO
- HBPO AUTOMOTIVE SPAIN
- HIDRORUBBER
- HUNTSMAN ADVANCED MATERIALS SPAIN S.L.
- IND. JAVER
- INGETEAM POWER TECHNOLOGY
- LABORATORIOS CINFA S.A.
- LABORATORIOS OJER PHARMA S.L.
- LINDEN COMANSA
- MTOI
- REPLASA
- SCHNEIDER ELECTRIC S.A.
- SEGURIDAD INDUSTRIAL, S.A.
- SKF ESPAÑOLA S.A.
- TECNOCONFORT
- TRW AUTOMOTIVE ESPAÑA S.L.
- ULTRACONGELADOS VIRTO S.A.
- VISCOFAN S.A.
- VOLKSWAGEN NAVARRA
- .....

De entre las empresas de servicios se encontraron respuestas por parte de:

- AC6 METROLOGIA
- ANALITICS21
- ANEL
- ARPA ABOGADOS CONSULTORES, S.L.



- ASOCIACIÓN DE LA INDUSTRIA NAVARRA
- AUZO LAGUN S. COOP.
- CARREFOUR
- CEDERNA-GARALUR
- CLÍNICA UNIVERSIDAD DE NAVARRA
- DELTA CONSULTORES
- EQUIPAMIENTOS INDUSTRIALES S.A.
- ESEKI, S.A.L.
- FM LOGISTIC IBERICA
- FOREM NAVARRA
- GRUPO EULEN
- HUMAN MANAGEMENT SYSTEMS
- INICIATIVAS INNOVADORAS S.A.L.
- LABORAL KUTXA
- PYRAMIDE ASESORES S.L.
- SISTELEC
- SUMELEC NAVARRA
- TRADISA GREENPARC
- URDI S.L.
- UTE ESTACION DE AUTOBUSES DE PAMPLONA
- VICARLI S.L.
- .....

De entre las administraciones públicas se encontraron respuestas por parte de:

- AYUNTAMIENTOS: PAMPLONA, TUDELA, BERBINZANA, ZIZUR MAYOR, VILLAVA, ALSASUA,...
- CENTROS EDUCATIVOS PÚBLICOS. 19 CENTROS DE TODOS LOS NIVELES EDUCATIVOS.
- EMPRESAS Y FUNDACIONES PÚBLICAS: CEMITEC, INTIA, FUNDACIÓN MIGUEL SERVET,...
- MANCOMUNIDADES DE SERVICIOS: SERVICIOS DE LA COMARCA DE PAMPLONA, MANCOMUNIDAD DE IZAGA,...

- SERVICIO NAVARRO DE SALUD-OSASUNBIDEA
- DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN: SERVICIO DE INSPECCIÓN EDUCATIVA,....
- DEPARTAMENTO DE POLÍTICA SOCIAL
- DEPARTAMENTO DE INDUSTRIA: SERVICIO NAVARRO DE EMPLEO,...
- .....

De entre organizaciones de servicios educativos, se encontraron respuestas por parte de:

- CENTRO EDUCACION ESPECIAL ISTERRIA
- COLEGIO CALASANZ (ESCOLAPIOS PAMPLONA)
- COLEGIO COMPAÑÍA DE MARÍA DE TUDELA
- COLEGIO HIJAS DE JESUS
- COLEGIO LA COMPASIÓN ESCOLAPIOS
- COLEGIO LUIS AMIGO
- COLEGIO MIRAVALLS-EL REDIN
- COLEGIO NUESTRA SEÑORA DEL PUY
- COLEGIO SAGRADO CORAZÓN
- COLEGIO SANTA LUISA DE MARILLAC
- COLEGIO SANTA MARIA LA REAL (MARISTAS)
- COLEGIO VEDRUNA
- ESCUELAS CATÓLICAS – NAVARRA
- ESCUELAS PÍAS DE TAFALLA
- INSTITUTO CUATROVIENTOS
- JASO IKASTOLA
- LIZARRA IKASTOLA
- SALESIANOS PAMPLONA
- SOC. COOPERATIVA DE ENSEÑANZA SAN CERNIN
- UNIVERSIDAD DE NAVARRA
- .....

De entre las organizaciones orientadas a los servicios sociales se encontraron respuestas por parte de:

- ADACEN
- ADEMNA
- ANAPAR
- ANFAS
- ANPHEB
- ASOCIACIÓN ANTOX
- ASOCIACIÓN EUNATE
- ASOCIACIÓN ITXAROPEN GUNE
- ASOCIACIÓN LARES
- AVANVIDA
- CENTRO EL MOLINO. FUNDACION CIGANDA FERRER
- COCEMFE
- ELKARKIDE
- FUNDACIÓN GAZTELAN
- FUNDACION GIZAKIA HERRITAR
- FUNDACION ILUNDAIN
- KAMIRA SOCIEDAD COOPERATIVA
- PASTORAL GITANA
- PAUMA
- RESIDENCIA SAN JERONIMO
- RESIDENCIA SAN MIGUEL
- RESIDENCIA VIRGEN DEL CARMEN
- RESIDENCIA VIRGEN DEL PORTAL
- TASUBINSA
- .....

Aunque evidentemente las respuestas emitidas no pueden considerarse una muestra estricta y estadísticamente significativa del conjunto de organizaciones navarras, sí se puede afirmar que el listado de organizaciones arriba indicado supone una muestra representativa bastante aproximada del total de organizaciones navarras.

Por otro lado, se piensa que se ha conseguido contar con la opinión de organizaciones de todos los ámbitos que nos consta que no aplican, strictu sensu, los modelos de excelencia. Agradecemos a todas las organizaciones su participación, pero especialmente a estas últimas pues su opinión tiene una especial relevancia.

#### Segmentación de la muestra

Un total de 387 personas de las 449 respuestas, registraron su sector de actividad. El 13% restante no identificó el sector de actividad al que pertenecía.

Aunque evidentemente, la muestra obtenida no se corresponde proporcionalmente con el número total de organizaciones navarras adscritas al sector, pensamos que la muestra de cada sector sí puede considerarse lo suficientemente válida como para obtener una información aproximada, aunque no exacta, de la posición de cada sector respecto a los modelos de excelencia en la gestión.

Además de por sector, se han segmentado los resultados por tres variables más:

- Tipo de organización: privada-pública-sin ánimo de lucro
  - o N° de respuestas identificadas como tipo de organización pública: 114
  - o N° de respuestas identificadas como tipo de organización privada: 177
  - o N° de respuestas identificadas como tipo de organización "sin ánimo de lucro": 72.
- Tamaño de la organización: pequeña (no más de 100 trabajadores) y grande (más de 100 trabajadores).
  - o N° de respuestas identificadas como organización pequeña (> 100 trabajadores): 192
  - o N° de respuestas identificadas como organización grande (< 100 trabajadores) : 170
- Por posición jerárquica de la persona que respondía la encuesta: Directivo (incluido director general, gerente, etc.) y Técnico.
  - o N° de respuestas identificadas como procedentes de directivos: 257.
  - o N° de respuestas identificadas como procedentes de técnicos: 110.

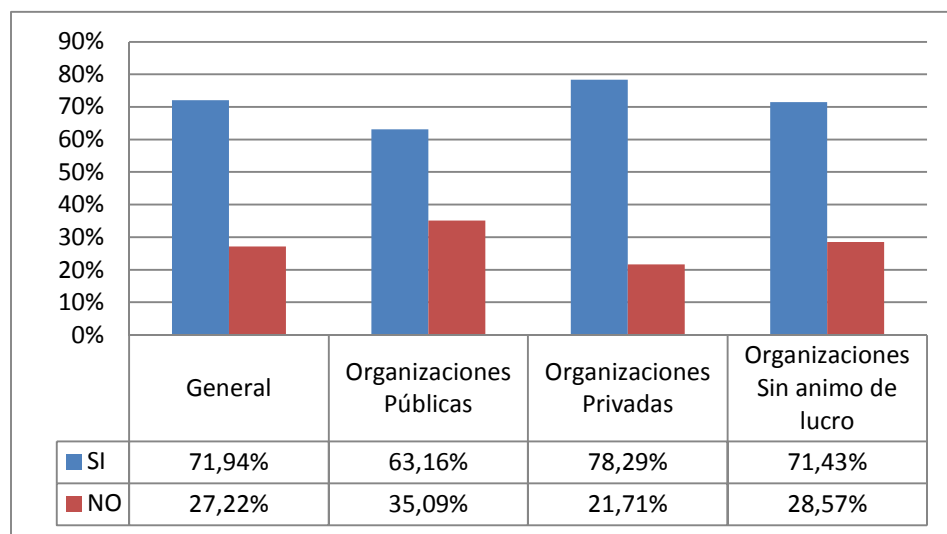
### 3.2 Prevalencia de los sistemas de calidad en general y de los modelos de excelencia en particular en la Comunidad Foral de Navarra

#### ¿Se ha implantado o se está implantando en su organización algún sistema de calidad (normas ISO o similares)?

El 71,94 % de los encuestados señalaban que se había implantado o se estaba implantando un sistema de calidad (Normas ISO, modelos de excelencia, otros sistemas,...) en su organización.

El porcentaje de respuestas que señalaba que no se había implantado un sistema de calidad en la organización alcanzaba únicamente el 27,22 %.

Por tipo de organización, se obtienen los siguientes resultados:

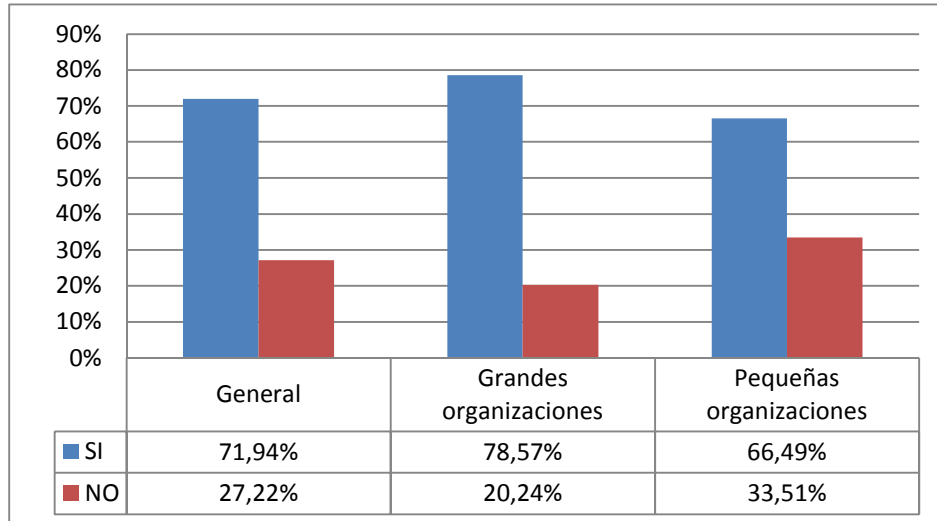


Como cabía suponer, es en el ámbito de las organizaciones privadas donde se da una mayor presencia de los sistemas de calidad en general. Casi se alcanza el 80 %. Prácticamente 4 de cada 5 organizaciones privadas tienen implantado o están implantando un sistema de calidad.

Sin embargo, creemos notable la presencia tanto en organizaciones públicas como en organizaciones sin ánimo de lucro de los sistemas de calidad/excelencia.

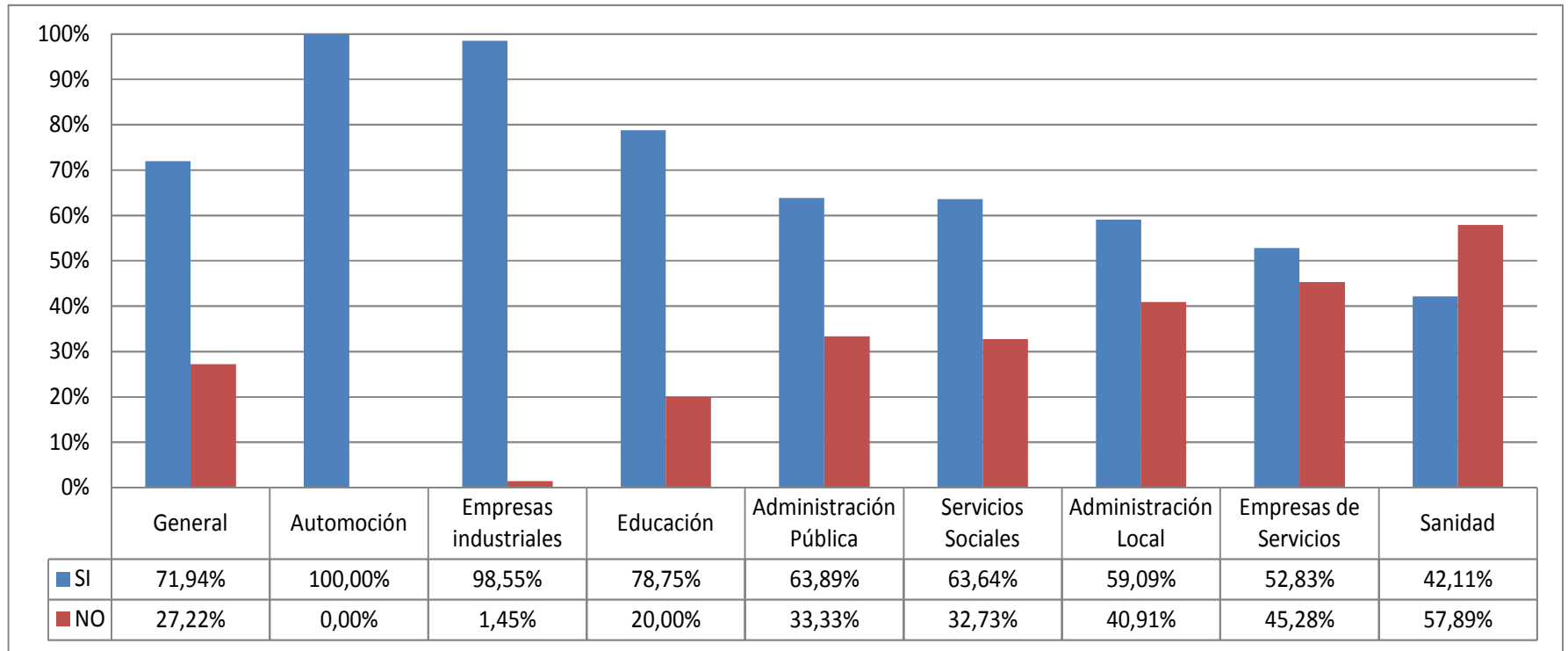
### 3. Resultados cuantitativos de la Encuesta

Por tamaño de organización se observa una mayor diferencia:



### 3. Resultados cuantitativos de la Encuesta

Y por sectores se ahonda más la diferenciación:



Como era de suponer la práctica totalidad de organizaciones del sector de automoción o de empresas industriales tienen algún sistema de calidad o varios implantados.

El porcentaje va descendiendo según sectores. Notable se puede considerar el porcentaje de organizaciones del sector Educación e incluso del sector de la Administración Pública, de las Entidades Sociales y de la Administración Local.

Muy mejorable, en todo caso, los porcentajes encontrados en el ámbito de empresas de Servicios y del ámbito sanitario. Son más las organizaciones que no tienen implantado algún sistema que aquellas que sí lo tienen.

#### ¿Qué tipos de sistemas se han implantado?

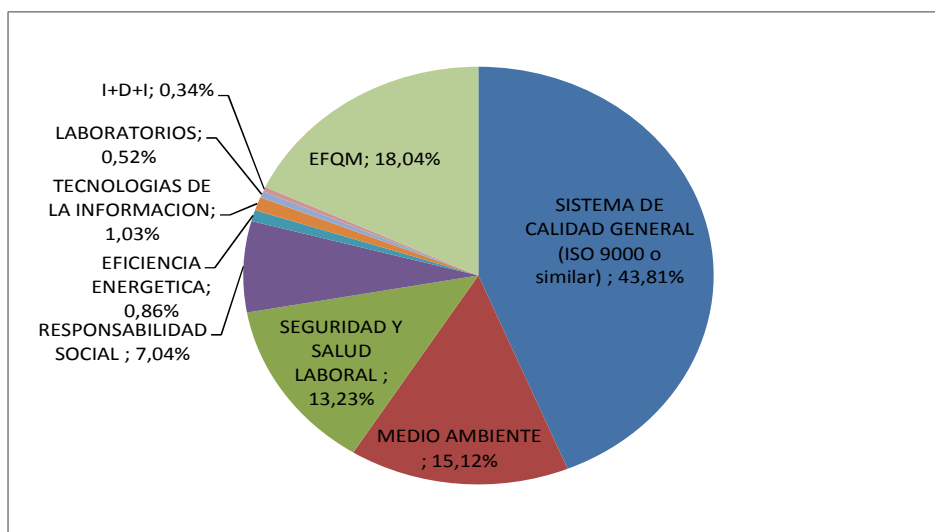
En la siguiente pregunta del cuestionario, se intentó determinar cuáles eran los sistemas más comúnmente utilizados.

Se ha de tener en cuenta que un buen número de organizaciones no sólo han implantado un sólo sistema. Es de conocimiento general, que un buen número de organizaciones tienen implantados los tres sistemas principales (calidad, salud laboral, medio ambiente). No pocas de ellas, mantienen un sistema de calidad, junto con un proyecto de modelo de excelencia. E incluso, algunas específicas desarrollan sistemas aparecidos recientemente (eficiencia energética, tecnologías de información,...) junto con sistemas históricos: ISO 9000, ISO 14000 u OSHAS.

No es propósito de este estudio la determinación de cuántos sistemas disponen las organizaciones navarras, ni de cuáles son, ni en qué orden se implantaron, etc. El objetivo de esta pregunta era determinar cómo se reparten en proporción dichos sistemas, y, de manera muy especial, cómo sistemas más recientes en el tiempo van cobrando mayor importancia.

Se ha de señalar que, intencionadamente, se preguntó por sistemas implantados, no necesariamente certificados o con certificado en vigor.

El reparto es el siguiente cuadro:





Se ha considerado la suma de los sistemas de Calidad General (ISO 9000 o similar) más los sistemas de calidad derivados de la ISO pero específicos del sector: automoción, sanidad, alimentación, etc. Pues ambos claramente comparten un eje común cuál es el aseguramiento de la calidad.

En total, se puede afirmar que más del 40% del total de los sistemas implantados, son sistemas de calidad generales (ISO 9000) o sistemas de calidad específicos.

Se puede afirmar que tanto los sistemas que avalan la gestión en Seguridad y Salud Laboral como los sistemas relacionados con el Medio Ambiente, empiezan a crecer representando cada uno un 15% y un 13% del total respectivamente.

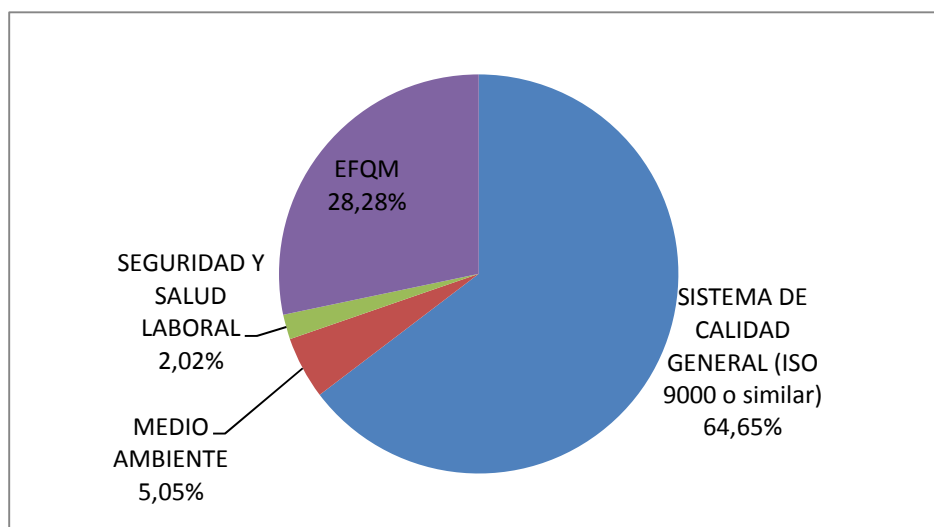
También se muestra claramente el crecimiento de los sistemas relacionados con la Responsabilidad Social Corporativa, alcanzando un significativo 7%.

Por último, aparecen sistemas propios de organizaciones muy características que se decantan por sistemas bien relacionados con la tecnología de la información, con la homologación de laboratorios o con la innovación e investigación.

Las organizaciones que han declarado haber implantado o estar implantado modelos de excelencia (EFQM o similar) alcanzan el 18% del total. Un número ciertamente significativo.

Respecto a qué sistemas son más frecuentemente empleados según el tipo de organización encontramos los siguientes resultados:

#### En organizaciones públicas:

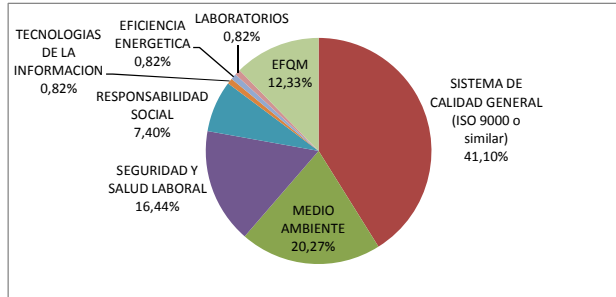


Los sistemas de calidad y los modelos de excelencia representan más del 90 % de los sistemas implantados en las administraciones públicas.

No aparecen sistemas relacionados con las tecnologías de la información o con la Responsabilidad Social, aspectos ambos muy presentes en planes, proyectos y desarrollos impulsados desde o para la administración pública.

A pesar de su menor incidencia, es clara la progresiva mayor presencia de sistemas relacionados con la Salud Laboral y el Medio Ambiente.

**En organizaciones privadas:**

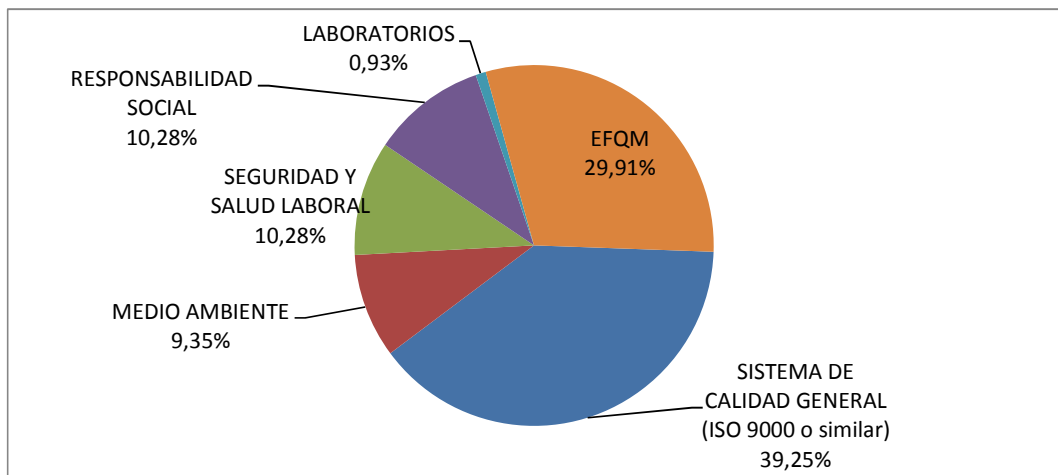


La distribución en este caso está mucho más equilibrada. Los sistemas relacionados con el Medio Ambiente, con la Salud Laboral y con la Responsabilidad Social obtienen una parte más que significativa.

También el modelo EFQM, con un 12,33%.

No es muy arriesgado afirmar que muchas de estas organizaciones aplican más de un sistema. Tradicionalmente, los tres sistemas principales (Calidad, Medio Ambiente y Salud Laboral), muchas veces integrados; pero también conviven con EFQM, Responsabilidad Social, etc.

**En organizaciones sin ánimo de lucro:**



En las entidades sin ánimo de lucro, es significativa la presencia del Modelo EFQM, más que en otro tipo de organizaciones. Salud Laboral y Medio Ambiente también se puede decir que están muy presentes.

Tal vez, en este caso, lo más destacado es el significativo porcentaje correspondiente a sistemas ligados con la Responsabilidad Social, un 10% del total. No parece aventurado afirmar que la especial sensibilidad y campo de acción de este tipo de organizaciones tienen algo que ver en este resultado.

#### Síntesis

Categorizando los diferentes sistemas en tres categorías: Sistemas de Aseguramiento de Calidad (ISO 9000 y similares), otros sistemas (salud laboral, medio ambiente, responsabilidad social corporativa, etc.) y modelos de excelencia, podemos obtener los siguientes datos.

	General	Públicas	Privadas	Sin ánimo de lucro
<b>Sistemas de Aseguramiento de Calidad</b>	43,81%	64,65%	41,10%	39,25%
<b>Modelo EFQM o similar</b>	18,04%	28,28%	12,33%	29,91%
<b>Otros sistemas</b>	38,14%	7,07%	46,58%	30,84%

Claramente se observa cómo en entidades públicas y en entidades sin ánimo de lucro, un tercio aproximadamente de los sistemas implantados se corresponden a modelos de excelencia. En las entidades privadas, el porcentaje se reduce a un 12%.

Otros sistemas, en conjunto, han superado en las organizaciones privadas, el número correspondiente a sistemas de aseguramiento de calidad. Dichos sistemas también ocupan un lugar importante en entidades sin ánimo de lucro. En entidades públicas sólo alcanza un 7% del total.

### 3.3 El impacto de la implantación de Sistemas de Calidad/Modelos de Excelencia

Como se ha podido comprobar, la implantación de sistemas de calidad y/o modelos de excelencia en la Comunidad Foral de Navarra es un hecho común: más del 70% de las organizaciones consultadas han aplicado o están aplicando un sistema de este tipo.

Pasamos a determinar ahora cuáles han sido los impactos que la aplicación de dichos sistemas ha tenido.

En el cuestionario, se hacía la siguiente pregunta:

**¿Cómo evalúa el impacto de la implantación de los sistemas de calidad presentes en su organización?**

Y se predefinían los ámbitos de impacto posibles:

- Resultados económicos, beneficios empresariales.

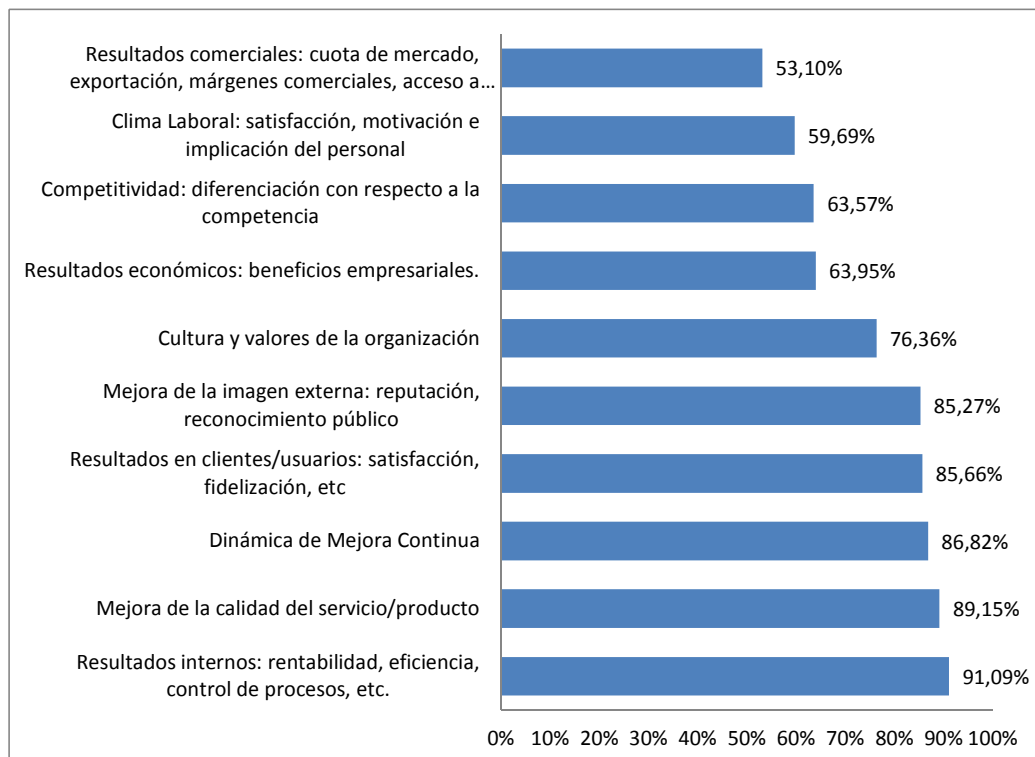
### 3. Resultados cuantitativos de la Encuesta

- Resultados internos: rentabilidad, eficiencia, control de procesos, etc.
- Resultados en clientes/usuarios: satisfacción, fidelización, etc.
- Resultados comerciales: cuota de mercado, exportación, márgenes comerciales, acceso a otros clientes.
- Mejora de la calidad del servicio/producto.
- Mejora de la imagen externa: reputación, reconocimiento público, etc.
- Clima laboral: satisfacción, motivación e implicación del personal.
- Competitividad: diferenciación con respecto a la competencia.
- Cultura y valores de la organización.
- Dinámica de Mejora Continua.

La pregunta está dirigida de manera general, es decir, se trataba de evaluar el impacto de la implantación de cualquier sistema o modelo, independientemente de su tipo o de su área concreta de aplicación.

Se clasificaron las respuestas en tres categorías: Impacto negativo (incluyendo respuestas de muy negativo, y negativo), sin impacto, e impacto positivo (incluyendo respuestas de positivo o muy positivo).

**Las organizaciones, de forma general, señalaron que las áreas en donde mayor impacto positivo o muy positivo se reconoció fueron las siguientes:**



Los mayores impactos positivos o muy positivos se han obtenido en:

- Resultados internos: rentabilidad, eficiencia, control de procesos, etc.
- Mejora de la calidad del servicio/producto
- Dinámica de Mejora Continua
- Resultados en clientes/usuarios: satisfacción, fidelización, etc.
- Mejora de la imagen externa: reputación, reconocimiento público, etc.

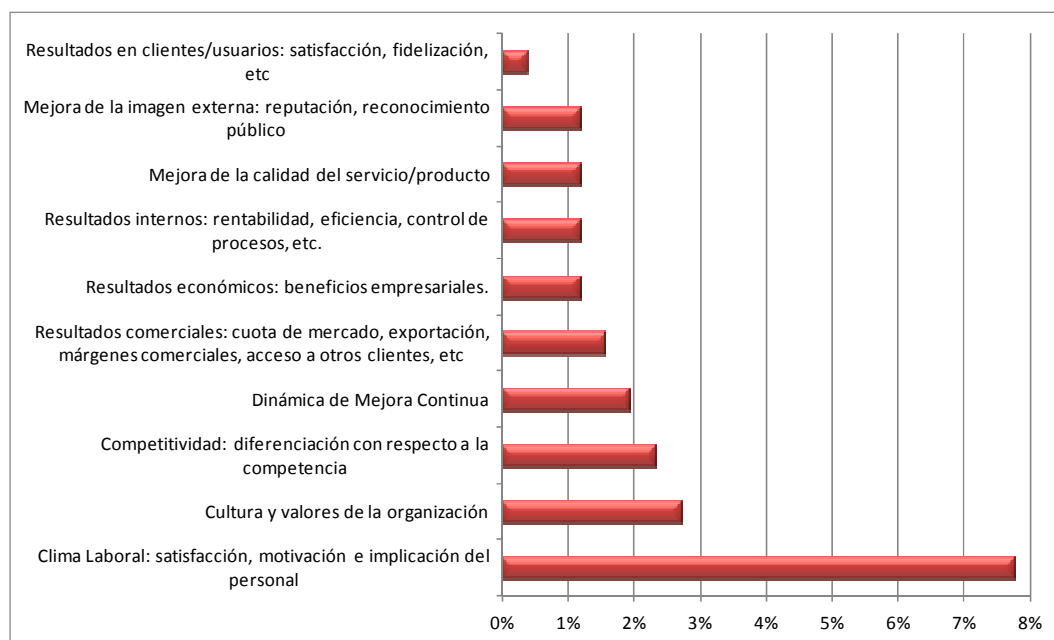
Coinciden estos resultados, con la filosofía y conceptos internos que los mismos sistemas y los diversos autores y expertos señalan como ventajas: control, eficiencia, calidad, mejora continua, satisfacción del cliente y, en último término, con o sin certificación o validación externa: mejora de la imagen externa.

Resulta llamativo, el relativo menor porcentaje en aspectos como resultados comerciales, beneficios empresariales, competitividad,... No parece darse con frecuencia la relación directa entre los sistemas y los indicadores duros de las organizaciones: ingresos, volumen de negocio, competitividad, cuota de mercado, etc.

También no deja de ser algo a tener en cuenta el casi 60% de impacto positivo en aspectos de personal: clima, satisfacción, motivación, etc.

No se ha de olvidar que la implantación de cualquiera de estos sistemas conlleva inexorablemente la sensibilización, participación y compromiso del personal.

**Las organizaciones, de forma general, señalaron algunas áreas donde el impacto se consideró como negativo o muy negativo.**



### 3. Resultados cuantitativos de la Encuesta

Un 7,75% del total de encuestados ha señalado que la implantación de este tipo de sistemas ha tenido un impacto negativo o muy negativo en el clima laboral de la organización.

Un 2,71% indica también efectos adversos en cuanto a “Cultura y valores de la organización”.

Estos dos últimos datos son difícilmente interpretables. Algunas personas consultadas indican como posibles razones el cambio de una cultura de empresa más familiar hacia una cultura más sistematizada, la resistencia al cambio que todo sistema lleva consigo, etc. En todo caso, es un tema a reflexionar.

#### A.- IMPACTO EN RESULTADOS ECONÓMICOS

Por tipo de organización, se encontraron los siguientes resultados:

	<b>Neg-Mneg</b>	<b>Sin impacto</b>	<b>Pos-Mpos.</b>
<b>General</b>	<b>1,16%</b>	<b>33,72%</b>	<b>63,95%</b>
Entidades Públicas	1,45%	55,07%	43,48%
Entidades Privadas	1,44%	23,02%	74,82%
Entidades Sin ánimo de lucro	0,00%	34,69%	63,27%

Como cabía esperar, la implantación de sistemas/modelos tiene un mayor impacto económico, en entidades privadas.

Lo significativo, entendemos, es encontrar un reseñable porcentaje de organizaciones que afirman que el impacto ha sido nulo, e incluso, algunas, aunque muy pocas, señalan que el impacto ha sido negativo.

Por sectores, se encontraron los siguientes resultados:

	<b>Neg-Mneg</b>	<b>Sin impacto</b>	<b>Pos-Mpos.</b>
<b>General</b>	<b>1,16%</b>	<b>33,72%</b>	<b>63,95%</b>
Automoción	7,41%	3,70%	88,89%
Empresas industriales	3,17%	12,70%	84,13%
Empresas de Servicios	2,94%	11,76%	77,94%
Educación	1,64%	55,74%	40,98%
Entidades Servicios Sociales	0,00%	42,86%	57,14%
Administración Pública	0,00%	42,31%	57,69%

Claramente se pueden identificar dos grupos. Uno, compuesto por los sectores de automoción, empresas industriales y empresas de servicios, donde se afirma que el impacto económico ha sido relevante. Y un segundo grupo, compuesto de sectores

donde el rendimiento económico no parece ser el impacto más destacado: Educación, Entidades de Servicios Sociales y Administración Pública.

**B.- IMPACTO EN RESULTADOS INTERNOS: RENTABILIDAD, EFICIENCIA, CONTROL DE PROCESOS, ETC.**

Por tipo de organización, se encontraron los siguientes resultados:

	<b>Neg-Mneg</b>	<b>Sin impacto</b>	<b>Pos-Mpos.</b>
<b>General</b>	<b>1,16%</b>	<b>6,59%</b>	<b>91,09%</b>
Entidades Públicas	1,45%	8,70%	89,86%
Entidades Privadas	1,44%	7,91%	89,93%
Entidades Sin ánimo de lucro	0,00%	0,00%	97,96%

Los resultados en este aspecto hablan por sí solos. Es claro que con la implantación de sistemas se obtiene rentabilidad, eficiencia, control de procesos,... se mejora claramente internamente. Los porcentajes de efecto negativo o sin efecto, no dejan de ser anecdóticos.

Por sectores, se encontraron los siguientes resultados:

	<b>Neg-Mneg</b>	<b>Sin impacto</b>	<b>Pos-Mpos.</b>
<b>General</b>	<b>1,16%</b>	<b>6,59%</b>	<b>91,09%</b>
Automoción	3,70%	0,00%	96,30%
Empresas industriales	1,59%	6,35%	92,06%
Empresas de Servicios	1,47%	5,88%	85,29%
Educación	0,00%	4,92%	93,44%
Entidades Servicios Sociales	2,86%	2,86%	94,29%
Administración Pública	3,85%	7,69%	88,46%

El impacto es similar en los diferentes sectores. Aparecen eso sí, algunos impactos negativos algo altos en el sector de automoción y en el sector de Administración Pública.

**C.- IMPACTO CLIENTES/USUARIOS: SATISFACCIÓN, FIDELIZACIÓN, ETC.**

Por tipo de organización, se encontraron los siguientes resultados:

	<b>Neg-Mneg</b>	<b>Sin impacto</b>	<b>Pos-Mpos.</b>
<b>General</b>	<b>0,39%</b>	<b>12,79%</b>	<b>85,66%</b>
Entidades Públicas	1,45%	15,94%	82,61%
Entidades Privadas	0,00%	11,51%	87,77%
Entidades Sin ánimo de lucro	0,00%	12,24%	85,71%

El impacto es positivo, más allá del 80% en todos los casos.

### 3. Resultados cuantitativos de la Encuesta

Más del 10% en los tres tipos de organización, es el porcentaje en donde no se ha apreciado ningún impacto, ni positivo, ni negativo.

Por sectores, se encontraron los siguientes resultados:

	<b>Neg-Mneg</b>	<b>Sin impacto</b>	<b>Pos-Mpos.</b>
<b>General</b>	<b>0,39%</b>	<b>12,79%</b>	<b>85,66%</b>
Automoción	0,00%	7,41%	92,59%
Empresas industriales	0,00%	7,94%	92,06%
Empresas de Servicios	0,00%	7,35%	85,29%
Educación	1,64%	9,84%	86,89%
Entidades Servicios Sociales	0,00%	11,43%	88,57%
Administración Pública	0,00%	19,23%	80,77%

Todos los sectores señalan impacto positivo en más de un 80%. La orientación al cliente, al usuario, concepto y objetivo clave de cualquier sistema, parece darse de una forma abrumadora.

#### **D.-RESULTADOS COMERCIALES: CUOTA DE MERCADO, EXPORTACIÓN, MÁRGENES COMERCIALES, ACCESO A OTROS CLIENTES, ETC.**

Por tipo de organización, se encontraron los siguientes resultados:

	<b>Neg-Mneg</b>	<b>Sin impacto</b>	<b>Pos-Mpos.</b>
<b>General</b>	<b>1,55%</b>	<b>44,19%</b>	<b>53,10%</b>
Entidades Públicas	5,80%	59,42%	34,78%
Entidades Privadas	0,00%	38,13%	61,15%
Entidades Sin ánimo de lucro	0,00%	40,82%	57,14%

De forma general, se considera que la implantación de un sistema/modelo y su certificación o validación posterior, tienen como uno de los objetivos principales el mejor posicionamiento comercial, bien sea éste en forma de acceso a clientes, mayor posibilidad de exportación, etc.

Parecería lógico encontrar según esta hipótesis, resultados más contundentes. No es el caso. En entidades privadas, se alcanza un 60%, un resultado que se antoja es caso.

Más significativos son los porcentajes correspondientes a encuestados que no perciben ningún impacto en los resultados comerciales: un 38% en entidades privadas, más del 40% en entidades sin ánimo de lucro.



### 3. Resultados cuantitativos de la Encuesta

Por sectores, se encontraron los siguientes resultados:

	<b>Neg-Mneg</b>	<b>Sin impacto</b>	<b>Pos-Mpos.</b>
<b>General</b>	<b>1,55%</b>	<b>44,19%</b>	<b>53,10%</b>
Automoción	0,00%	18,52%	81,48%
Empresas industriales	0,00%	30,16%	69,84%
Empresas de Servicios	0,00%	27,94%	64,71%
Educación	3,28%	55,74%	39,34%
Entidades Servicios Sociales	0,00%	45,71%	54,29%
Administración Pública	3,85%	57,69%	38,46%

Analizando por sectores, sí parece confirmarse la hipótesis inicial en el sector de automoción. Es sabida la exigencia de los grandes fabricantes de la posesión de ciertas certificaciones para poder homologarse como proveedor.

También se confirma la hipótesis, aunque en menor medida, en el sector de empresas industriales. y en empresas de servicios. Cerca de un 70% y cerca de un 65% respectivamente. Probablemente la variedad de empresas categorizadas en estos grupos influya en este porcentaje.

En los sectores de Educación y de Entidades Sociales, el no impacto se sitúa en torno al 50%. Estos dos sectores se encuentran en un momento donde la competencia empieza a ser un factor a tener muy en cuenta. Se empieza a notar que se hace necesario buscar clientes, bien alumnos, bien patrocinadores o usuarios.

Evidentemente, habría que estudiar más en detalle esta situación. Pero los sistemas/modelos han de tener una orientación comercial clara.

#### **E.- MEJORA DE LA CALIDAD DEL SERVICIO/PRODUCTO**

Por tipo de organización, se encontraron los siguientes resultados:

	<b>Neg-Mneg</b>	<b>Sin impacto</b>	<b>Pos-Mpos.</b>
<b>General</b>	<b>1,16%</b>	<b>8,14%</b>	<b>89,15%</b>
Entidades Públicas	2,90%	5,80%	89,86%
Entidades Privadas	0,72%	10,07%	88,49%
Entidades Sin ánimo de lucro	0,00%	6,12%	91,84%

### 3. Resultados cuantitativos de la Encuesta

Por sectores, se encontraron los siguientes resultados:

	<b>Neg-Mneg</b>	<b>Sin impacto</b>	<b>Pos-Mpos.</b>
<b>General</b>	<b>1,16%</b>	<b>8,14%</b>	<b>89,15%</b>
Automoción	0,00%	7,41%	92,59%
Empresas industriales	0,00%	7,94%	92,06%
Empresas de Servicios	0,00%	7,35%	85,29%
Educación	3,28%	4,92%	90,16%
Entidades Servicios Sociales	2,94%	8,82%	88,24%
Administración Pública	0,00%	11,54%	88,46%

Premisa básica de cualquier sistema: la mejora de la calidad del servicio/producto. Se cumple de forma contundente. Alrededor del 90% de las respuestas indican resultados positivos o muy positivos en este aspecto.

#### **F.- MEJORA DE LA IMAGEN EXTERNA: REPUTACIÓN, RECONOCIMIENTO PÚBLICO**

Por tipo de organización, se encontraron los siguientes resultados:

	<b>Neg-Mneg</b>	<b>Sin impacto</b>	<b>Pos-Mpos.</b>
<b>General</b>	<b>1,16%</b>	<b>12,02%</b>	<b>85,27%</b>
Entidades Públicas	4,35%	13,04%	81,16%
Entidades Privadas	0,00%	11,51%	87,77%
Entidades Sin ánimo de lucro	0,00%	12,24%	85,71%

Por sectores, se encontraron los siguientes resultados:

	<b>Neg-Mneg</b>	<b>Sin impacto</b>	<b>Pos-Mpos.</b>
<b>General</b>	<b>1,16%</b>	<b>12,02%</b>	<b>85,27%</b>
Automoción	0,00%	18,52%	81,48%
Empresas industriales	0,00%	12,70%	87,30%
Empresas de Servicios	0,00%	11,76%	80,88%
Educación	1,64%	8,20%	88,52%
Entidades Servicios Sociales	0,00%	5,88%	94,12%
Administración Pública	0,00%	11,54%	88,46%

Nuevamente se cumple uno de las especificidades de este tipo de sistemas: el reconocimiento externo, la comunicación de un bien hacer hacia el exterior.

Es curioso como sectores alejados o necesitados de este reconocimiento social alcanzan unos muy altos porcentajes: educación (88%), administración pública (88%) y entidades de Servicios Sociales (94%)

### G.- CLIMA LABORAL: SATISFACCIÓN, MOTIVACIÓN E IMPLICACIÓN DEL PERSONAL

Por tipo de organización, se encontraron los siguientes resultados:

	Neg-Mneg	Sin impacto	Pos-Mpos.
<b>General</b>	<b>7,75%</b>	<b>31,01%</b>	<b>59,69%</b>
Entidades Públicas	14,49%	21,74%	62,32%
Entidades Privadas	6,47%	35,97%	56,83%
Entidades Sin ánimo de lucro	2,04%	30,61%	65,31%

De forma general y de forma consistente en los diferentes sectores, el impacto es moderadamente bajo, entre el 55 y 65%.

Casi un 15% de entidades públicas, señalan un impacto negativo o muy negativo. Un 6,5% de las entidades privadas también.

En ese mismo grupo de entidades privadas, casi un 36% señala que no ha habido impacto en este aspecto. Lo mismo señala un 30% de entidades sin ánimo de lucro.

Evidentemente, aunque la mayoría de organizaciones señalan aspectos positivos, queda un amplio margen de actuación para un gran número de organizaciones en el objetivo de lograr impactos positivos en el personal, en el clima laboral.

Por sectores, se encontraron los siguientes resultados:

	Neg-Mneg	Sin impacto	Pos-Mpos.
<b>General</b>	<b>7,75%</b>	<b>31,01%</b>	<b>59,69%</b>
Automoción	11,11%	33,33%	55,56%
Empresas industriales	6,35%	42,86%	50,79%
Empresas de Servicios	5,88%	39,71%	47,06%
Educación	11,48%	21,31%	65,57%
Entidades Servicios Sociales	2,94%	26,47%	70,59%
Administración Pública	3,85%	23,08%	73,08%

Por sectores, el genérico de empresas tampoco consigue notables resultados en el aspecto de clima laboral.

Sí parecen obtenerse dichos resultados en los sectores de Educación, Servicios Sociales y Administración Pública.

Conviene destacar un 11% de impacto negativo en el sector de automoción. También, el mismo porcentaje en el sector educación.

## H.- COMPETITIVIDAD: DIFERENCIACIÓN CON RESPECTO A LA COMPETENCIA

Por tipo de organización, se encontraron los siguientes resultados:

	<b>Neg-Mneg</b>	<b>Sin impacto</b>	<b>Pos-Mpos.</b>
<b>General</b>	<b>2,33%</b>	<b>31,78%</b>	<b>63,57%</b>
Entidades Públicas	5,80%	37,68%	55,07%
Entidades Privadas	2,88%	34,53%	61,87%
Entidades Sin ánimo de lucro	0,00%	16,33%	81,63%

Como ya se ha dicho, más de un 70% de las organizaciones afirma haber implantado al menos uno de los sistemas/modelos objeto de estudio. Lógicamente, tal frecuencia, llevaría a pensar que la implantación de dichos sistemas no conlleva una diferenciación pues organizaciones análogas o las mismas competidoras probablemente también lo tengan implantado.

No parece ser así o, por lo menos, no del todo. En entidades privadas, se alcanza un 60% de impacto positivo, de diferenciación. Dato que parece relevante.

Más relevante parece aún el alto porcentaje alcanzado en Entidades Sin ánimo de lucro un 81%. Quizás la prevalencia en este sector puede ser algo menor que en las empresas con ánimo de lucro.

En Administración Pública, no suele ser lugar común la competencia. Por ello, no comentaremos los resultados encontrados.

Por sectores, se encontraron los siguientes resultados:

	<b>Neg-Mneg</b>	<b>Sin impacto</b>	<b>Pos-Mpos.</b>
<b>General</b>	<b>2,33%</b>	<b>31,78%</b>	<b>63,57%</b>
Automoción	7,41%	29,63%	62,96%
Empresas industriales	3,17%	47,62%	49,21%
Empresas de Servicios	2,94%	44,12%	45,59%
Educación	4,92%	13,11%	80,33%
Entidades Servicios Sociales	0,00%	14,71%	85,29%
Administración Pública	0,00%	61,54%	38,46%

Por sectores, se confirma lo ya dicho, con más o menos variaciones, entendemos que poco significativas.

Los porcentajes en empresas, alrededor de un 50%, no dejan de ser significativos.

La implantación de sistemas/modelos es un claro factor de diferenciación y de competitividad en los sectores de Educación y en Entidades de Servicios Sociales.

### I.- CULTURA Y VALORES DE LA ORGANIZACIÓN

Por tipo de organización, se encontraron los siguientes resultados:

	<b>Neg-Mneg</b>	<b>Sin impacto</b>	<b>Pos-Mpos.</b>
<b>General</b>	<b>2,71%</b>	<b>19,38%</b>	<b>76,36%</b>
Entidades Públicas	4,35%	21,74%	72,46%
Entidades Privadas	4,65%	9,30%	86,05%
Entidades Sin ánimo de lucro	0,00%	12,24%	85,71%

La cultura, los valores de una organización son intangibles. Aún así, en opinión de los encuestados se refuerzan positivamente con la utilización de sistemas y/o modelos de calidad y excelencia.

Por sectores, se encontraron los siguientes resultados:

	<b>Neg-Mneg</b>	<b>Sin impacto</b>	<b>Pos-Mpos.</b>
<b>General</b>	<b>2,71%</b>	<b>19,38%</b>	<b>76,36%</b>
Automoción	7,41%	22,22%	70,37%
Empresas industriales	3,17%	30,16%	66,67%
Empresas de Servicios	2,94%	27,94%	61,76%
Educación	6,56%	8,20%	83,61%
Entidades Servicios Sociales	0,00%	11,76%	88,24%
Administración Pública	0,00%	23,08%	76,92%

Lo mismo ocurre en los datos sectoriales. Es curioso que sean las empresas de automoción, las que más impacto positivo señalan. Más que las empresas industriales o de servicios. Es probable que por histórico los valores y la cultura de la calidad se hayan integrado ya de manera natural en los propios valores y cultura de la organización.

### J.- DINÁMICA DE MEJORA CONTINUA

Por tipo de organización, se encontraron los siguientes resultados:

	<b>Neg-Mneg</b>	<b>Sin impacto</b>	<b>Pos-Mpos.</b>
<b>General</b>	<b>1,94%</b>	<b>9,69%</b>	<b>86,82%</b>
Entidades Públicas	2,90%	10,14%	85,51%
Entidades Privadas	0,00%	9,30%	90,70%
Entidades Sin ánimo de lucro	2,04%	6,12%	89,80%

### 3. Resultados cuantitativos de la Encuesta

Por sectores, se encontraron los siguientes resultados:

	<b>Neg-Mneg</b>	<b>Sin impacto</b>	<b>Pos-Mpos.</b>
<b>General</b>	<b>1,94%</b>	<b>9,69%</b>	<b>86,82%</b>
Automoción	3,70%	11,11%	85,19%
Empresas industriales	1,59%	12,70%	85,71%
Empresas de Servicios	1,47%	11,76%	79,41%
Educación	3,28%	1,64%	93,44%
Entidades Servicios Sociales	0,00%	11,76%	88,24%
Administración Pública	0,00%	15,38%	84,62%

En muchas ocasiones los sistemas a los que nos referimos se consideran una meta a conseguir. Y en no pocos casos, esa meta suele representar el final.

Evidentemente no es esa la filosofía de estos elementos. Al contrario, si algo los define es el concepto de MEJORA CONTINUA.

Como puede verse, cualquier tipo de organización de cualquier sector percibe un muy alto impacto positivo de estos sistemas (más allá del 80%) en la introducción en la organización de la MEJORA CONTINUA.

### 3.4 Modelos de Excelencia: Impacto diferencial

Hasta ahora nos hemos referido a los impactos de los sistemas de calidad/excelencia en diferentes aspectos y/o resultados de la organización.

También se ha introducido en la encuesta, preguntas sobre el impacto específico de los modelos de Excelencia (EFQM) con el objeto de diferenciar si estos impactos son diferentes, bien en sentido positivo, bien en sentido negativo, de los impactos evidenciados por el conjunto de sistemas (incluido EFQM y otros: Medio Ambiente, Salud Laboral, etc.)

Los resultados son los siguientes:

	Pos-Mpos.	
	General	EFQM
Resultados económicos: beneficios empresariales.	63,95%	48,08%
Resultados internos: rentabilidad, eficiencia, control de procesos, etc.	91,09%	88,46%
Resultados en clientes/usuarios: satisfacción, fidelización, etc	85,66%	82,69%
Resultados comerciales: cuota de mercado, exportación, márgenes comerciales, acceso a otros clientes, etc	53,10%	49,04%
Mejora de la calidad del servicio/producto	89,15%	88,46%
Mejora de la imagen externa: reputación, reconocimiento público	85,27%	87,50%
Clima Laboral: satisfacción, motivación e implicación del personal	59,69%	71,15%
Competitividad: diferenciación con respecto a la competencia	63,57%	74,04%
Cultura y valores de la organización	76,36%	83,65%
Dinámica de Mejora Continua	86,82%	88,46%

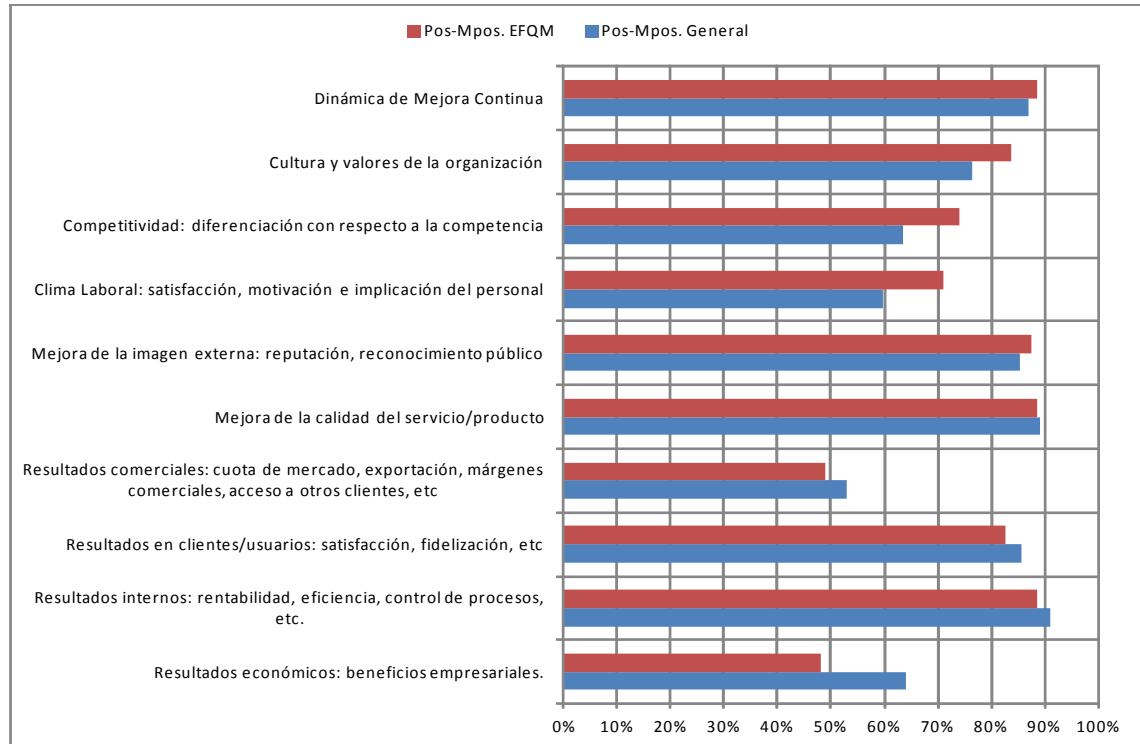
En el cuadro siguiente, aparecen en verde, el mayor porcentaje de impacto positivo o muy positivo obtenido en las dos categorizaciones: General (todos los sistemas y/o modelos) versus Modelos de Excelencia (EFQM).

El modelo EFQM parece que causa un mayor impacto en:

- Mejora de la imagen externa: reputación, reconocimiento públicos, ...
- Clima Laboral: satisfacción, motivación e implicación del personal.
- Competitividad: diferenciación con respecto a la competencia.
- Cultura y valores de la organización.
- Dinámica de Mejora Continua.

### 3. Resultados cuantitativos de la Encuesta

Gráficamente, la comparación resultaría:



La mayor diferencia a favor de los modelos EFQM parece darse en el área de Clima Laboral.

La mayor diferencia a favor de los sistemas en general parece darse en los resultados económicos.

Por otro lado, también se han establecido comparaciones respecto a los impactos negativos:

	Impacto Neg-Mneg	
	General	EFQM
Resultados económicos: beneficios empresariales.	1,16%	0,96%
Resultados internos: rentabilidad, eficiencia, control de procesos, etc.	1,16%	0,00%
Resultados en clientes/usuarios: satisfacción, fidelización, etc	0,39%	0,00%
Resultados comerciales: cuota de mercado, exportación, márgenes comerciales, acceso a otros clientes, etc	1,55%	0,00%
Mejora de la calidad del servicio/producto	1,16%	0,00%
Mejora de la imagen externa: reputación, reconocimiento público	1,16%	0,96%
Clima Laboral: satisfacción, motivación e implicación del personal	7,75%	4,81%
Competitividad: diferenciación con respecto a la competencia	2,33%	0,96%
Cultura y valores de la organización	2,71%	1,92%
Dinámica de Mejora Continua	1,94%	0,00%



### 3. Resultados cuantitativos de la Encuesta

El impacto negativo de la aplicación del Modelo EFQM se sitúa en todos los aspectos alrededor de cero, salvo en lo que atañe al Clima Laboral, satisfacción, motivación e implicación del personal.

El resto de los sistemas, tomados en conjunto, ofrecen resultados que señalan la existencia de impactos negativos, prácticamente en todas las áreas. Eso sí, con valores muy escasos.

Se realizaron también comparaciones teniendo en cuenta los diferentes sectores. En el gráfico siguiente aparecen las diferencias entre las dos categorizaciones referidas según el mayor o menor porcentaje indicado de impacto positivo o muy positivo.

- Positivo y sombreado en verde, cuando el impacto positivo del modelo EFQM se ha entendido como mayor que el resto de los sistemas.
- Negativo y en blanco, cuando el impacto positivo del Modelo EFQM se ha entendido como menor que el resto de los sistemas.

	Publicas	Privadas	Sin animo de Lucro
Resultados económicos: beneficios empresariales.	2,95%	-21,33%	-19,52%
Resultados internos: rentabilidad, eficiencia, control de procesos, etc.	10,14%	-3,88%	-13,58%
Resultados en clientes/usuarios: satisfacción, fidelización, etc	6,68%	-4,05%	-7,59%
Resultados comerciales: cuota de mercado, exportación, márgenes comerciales, acceso a otros	4,50%	-7,66%	-4,02%
Mejora de la calidad del servicio/producto	3,00%	-0,12%	-4,34%
Mejora de la imagen externa: reputación, reconocimiento público	18,84%	-11,03%	8,04%
Clima Laboral: satisfacción, motivación e implicación del personal	1,97%	17,58%	9,69%
Competitividad: diferenciación con respecto a la competencia	12,78%	12,55%	-0,38%
Cultura y valores de la organización	9,68%	10,51%	-1,34%
Dinámica de Mejora Continua	0,21%	3,65%	0,83%

En el sector de Administraciones Públicas, parecen obtenerse más beneficios con la aplicación del Modelo EFQM. Muchas de las diferencias encontradas son mínimas.

Las más altas (más del 10%) corresponden a: Resultados Internos y Mejora de la Imagen Externa,

### 3. Resultados cuantitativos de la Encuesta

En las entidades privadas, la generalidad de los sistemas impacta de mejor manera en: Resultados Económicos y Mejora de la Imagen Externa. El Modelo EFQM se muestra superior en resultados referidos a: Clima Laboral, Competitividad y Cultura y Valores de la organización.

En este tipo de organización, salvo dos o tres aspectos, las diferencias son importantes (más del 10%)

En el grupo de las Entidades sin ánimo de lucro, se detecta claramente que los sistemas en general impactan más positivamente en los resultados económicos (casi el 20%) y en los resultados internos (eficiencia, control de procesos,...).

El Modelo EFQM destaca en lo concerniente a Mejora de la Imagen Externa y Clima Laboral.

De la misma manera, también se establecieron comparaciones según el tamaño de la organización.

- Positivo y sombreado en verde, cuando el impacto positivo del modelo EFQM se ha entendido como mayor que el resto de los sistemas.
- Negativo y en blanco, cuando el impacto positivo del Modelo EFQM se ha entendido como menor que el resto de los sistemas.

	Grandes	Pequeñas
Resultados económicos: beneficios empresariales.	-27,45%	-4,85%
Resultados internos: rentabilidad, eficiencia, control de procesos, etc.	-5,62%	1,21%
Resultados en clientes/usuarios: satisfacción, fidelización, etc	-14,12%	8,03%
Resultados comerciales: cuota de mercado, exportación, márgenes comerciales, acceso a otros clientes, etc	-19,13%	10,15%
Mejora de la calidad del servicio/producto	-3,22%	2,73%
Mejora de la imagen externa: reputación, reconocimiento público	2,70%	2,73%
Clima Laboral: satisfacción, motivación e implicación del personal	4,42%	18,18%
Competitividad: diferenciación con respecto a la competencia	8,92%	12,73%
Cultura y valores de la organización	3,97%	11,06%
Dinámica de Mejora Continua	-2,90%	6,82%

Se constata en este cuadro, la cada vez mayor corriente de opinión entre expertos de que la aplicación del Modelo EFQM obtiene mejores rendimientos en empresas pequeñas que en organizaciones grandes.

Es de destacar como entre grandes organizaciones, un factor que se decanta a favor de los modelos de Excelencia es el de la Competitividad, la diferenciación con respecto a la competencia.

### 3. Resultados cuantitativos de la Encuesta

Por sectores, estas son las diferencias encontradas:

	Automoción	Empresas Industriales	Empresas de Servicios	Educación	Entidades Servicios Sociales	Admón Pública	Admón Local
Resultados económicos: beneficios empresariales.	-8,89%	-20,49%	-17,94%	-1,96%	-22,14%	-2,14%	22,22%
Resultados internos: rentabilidad, eficiencia, control de procesos, etc.	-36,30%	-28,43%	-5,29%	-0,76%	-9,29%	11,54%	16,67%
Resultados en clientes/usuarios: satisfacción, fidelización, etc	-12,59%	-19,34%	-15,29%	3,36%	-3,57%	-2,99%	2,78%
Resultados comerciales: cuota de mercado, exportación, márgenes comerciales, acceso a otros clientes, etc	-21,48%	-24,39%	-14,71%	9,44%	0,71%	-5,13%	0,00%
Mejora de la calidad del servicio/producto	-12,59%	-10,25%	-15,29%	4,96%	6,76%	-10,68%	-13,89%
Mejora de la imagen externa: reputación, reconocimiento público	18,52%	-14,57%	9,12%	9,04%	-9,12%	11,54%	33,33%
Clima Laboral: satisfacción, motivación e implicación del personal	4,44%	3,75%	32,94%	12,48%	14,41%	-28,63%	11,11%
Competitividad: diferenciación con respecto a la competencia	-2,96%	-3,75%	44,41%	2,60%	-10,29%	28,21%	16,67%
Cultura y valores de la organización	9,63%	15,15%	18,24%	6,64%	-3,24%	-10,26%	16,67%
Dinámica de Mejora Continua	-5,19%	5,19%	10,59%	-0,76%	1,76%	-6,84%	2,78%

### 3.5 Relación con los modelos de Excelencia. Claves para su implantación

#### ¿Qué afirmación describe con mayor precisión su relación de los modelos de excelencia (EFQM ó similares)?

En esta pregunta se obtuvieron los siguientes resultados:

- Un 2,06% respondió: "Lo desconozco totalmente"
- Un 9,73% respondió: "Algo conozco. Muy poco. No tengo una opinión formada."
- Un 5,31% respondió: "Lo conozco. No tengo una muy buena opinión sobre él y lo que le rodea."
- Un 46,90% respondió: "Lo conozco. Tengo una opinión positiva".
- Un 4,42% respondió: "Lo conozco. Se trató de implantar en mi organización pero fracasó".
- Un 30,97% respondió: "Lo conozco. Se ha implantado en mi organización".

Es decir, aproximadamente un 12% de los encuestados desconocen o conocen muy poco sobre los modelos de excelencia. Más de un 5% lo conocen pero no tienen una muy buena opinión sobre él. El resto, más de un 80% se puede decir que tiene una buena opinión sobre él, y que incluso se ha implantado en su organización con mejor o peor fortuna.

Se consideró interesante determinar cuáles eran los elementos negativos que llevaban a directivos y técnicos de las organizaciones a mostrar cierta prevención hacia el modelo.

#### ¿Qué elementos de los modelos de excelencia (EFQM o similares) le llevan a tener una opinión negativa de ellos?

	Tot. Resp.	Directivos	Técnicos
Demanda mucha cantidad de tiempo y recursos.	15	12	3
Es caro	14	10	4
No creo que nos aporte nada.	10	6	4
Es una moda. Cada cierto tiempo consultores, asesores, etc. se inventan algo para venderlo a las	9	6	3
Se enfoca demasiado al medio/largo plazo.	9	7	2
Se basa en reconocimientos y premios, no en mejoras.	8	7	1
Es para otro tipo de organizaciones diferentes de la mía.	7	6	1
Un modelo de excelencia sólo es útil para determinado tipo de organizaciones y/o empresas	7	6	1
Utiliza conceptos abstractos, teóricos, alejados de la realidad diaria	6	1	5
Es igual que una ISO	5	4	1

Las opiniones negativas respecto al Modelo EFQM por parte de directivos (Responsable máximo y equipo directivo) son fundamentalmente:

- Demanda mucha cantidad de tiempo y recursos.
- Es caro.
- No creo que nos aporte nada.

Las cuatro razones esgrimidas han de tenerse en cuenta. No pocas organizaciones en Navarra se caracterizan por ejercer una muy buena gestión y por obtener unos notables resultados. En este sentido, el modelo EFQM, no les aporta nada, puesto que de una manera consciente o inconsciente ya lo aplican.

Efectivamente, la implantación del Modelo suele requerir mucha cantidad de tiempo y recursos, por lo que puede resultar caro, independientemente de consultores externos o abonos para los procesos de evaluación externo.

Pero no deja de ser cierto que no pocas organizaciones lo están desarrollando con una economía y optimización de sus propios recursos notable.

Por parte de los técnicos, la razón fundamental es que utiliza conceptos abstractos, técnicos, alejados de la realidad diaria. Curiosamente sólo un directivo señala esa razón.

Como el tema de la necesidad de recursos, las razones expuestas habrán de ser consideradas para cualquier entidad, organización y/o persona que comunique, promocióne o difunda este tipo de modelos.

#### **Se intentó implantar pero el proyecto fracasó. Razones del fracaso en la implantación del modelo EFQM**

No más de 10 encuestados respondieron a esta pregunta.

Las razones referidas fueron por este orden:

- Falta de compromiso del Equipo Directivo con el proyecto.
- Cambios en la dirección/Equipo Directivo de la organización.
- No quedaron claros los beneficios que podíamos obtener.
- No disponíamos de suficientes personas para desarrollarlo.
- Escaso compromiso de los mandos intermedios y del personal.

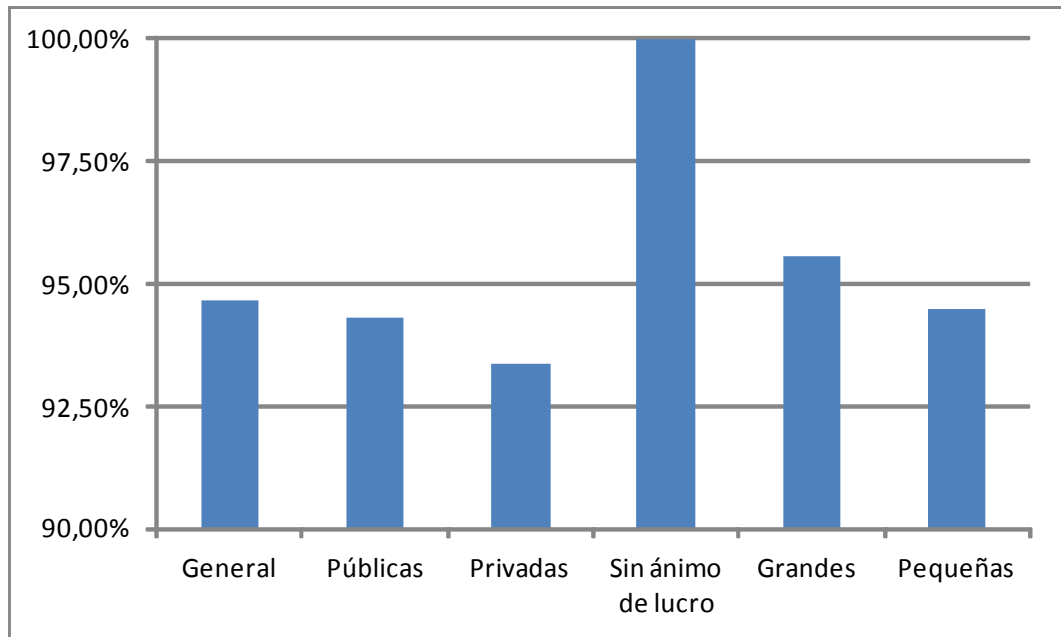
Con estas respuestas, queda clara la importancia que tiene la Dirección, el liderazgo del Equipo Directivo y su persistencia y constancia en el tiempo para que este tipo de modelos se acaben de implantar con éxito.

Independientemente, de la mejor o peor relación con el modelo, a todos los encuestados, se les formuló la siguiente pregunta:

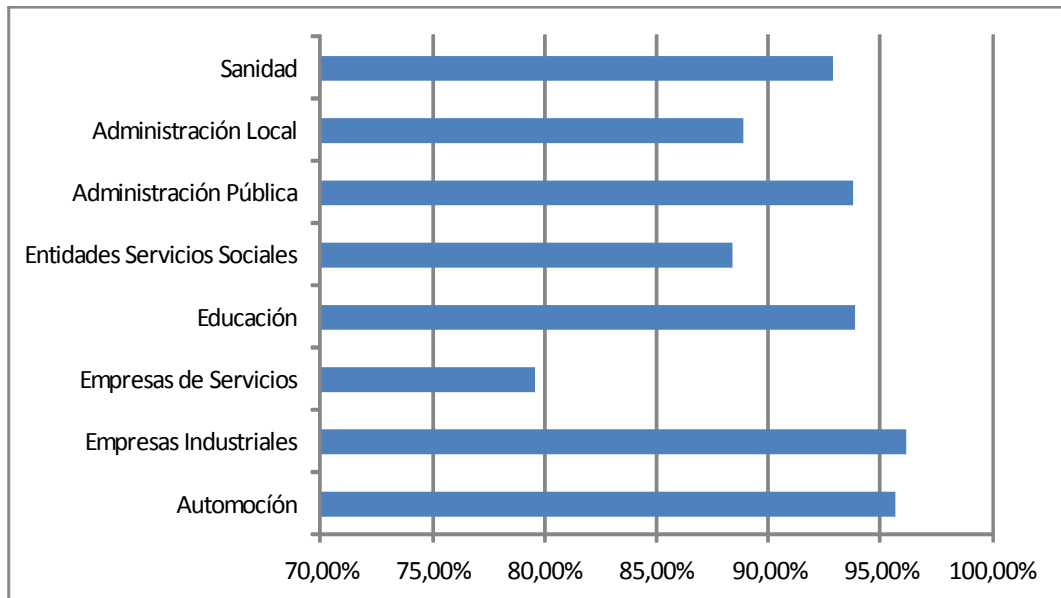
### 3. Resultados cuantitativos de la Encuesta

**En general, ¿diría que el Modelo EFQM se basa en principios de gestión sólidos y puede proporcionar una evaluación razonablemente precisa de la excelencia organizativa/empresarial?**

El porcentaje de respuestas afirmativas según el tipo de organización es el siguiente:



El porcentaje de respuestas afirmativas según sectores es el siguiente:



Prácticamente en todos los casos el porcentaje ronda el 90%.

En los sectores de Automoción y de Empresas Industriales el porcentaje supera el 95%. Este resultado reviste una especial importancia ya que los responsables y técnicos de estos sectores suelen ser grandes conocedores del área, con gran experiencia y con un marcado espíritu crítico.

Notable también es el porcentaje recogido en el sector de Administración Pública, Sanidad y Educación.

#### **Motivo fundamental para la implantación del modelo EFQM**

En el cuestionario se indicaron varias razones para la implantación del Modelo EFQM. Fueron exactamente las siguientes:

- Exigencias de los clientes/ Administración Pública
- Mejorar la imagen/impacto social de la organización
- Por ser la continuidad natural de una norma ya implantada
- Obtener un reconocimiento/certificado/Premio
- Mejorar la eficiencia y control de la organización
- Toma en cuenta aspectos como el liderazgo, las personas, la sociedad, etc.]
- Para mejorar la competitividad de la organización
- Queríamos un marco integral en donde cupieran todas nuestras iniciativas de mejora
- Es barato
- Es flexible, no es normativo o prescriptivo

Para cada una de ellas, se pedía que se señalara su relevancia, dentro de estas cinco categorías:

- Sin importancia
- Alguna importancia
- Importancia Media
- Muy Importante
- Esencial

Con el fin de simplificar los resultados obtenidos, se procedió a establecer dos categorías:

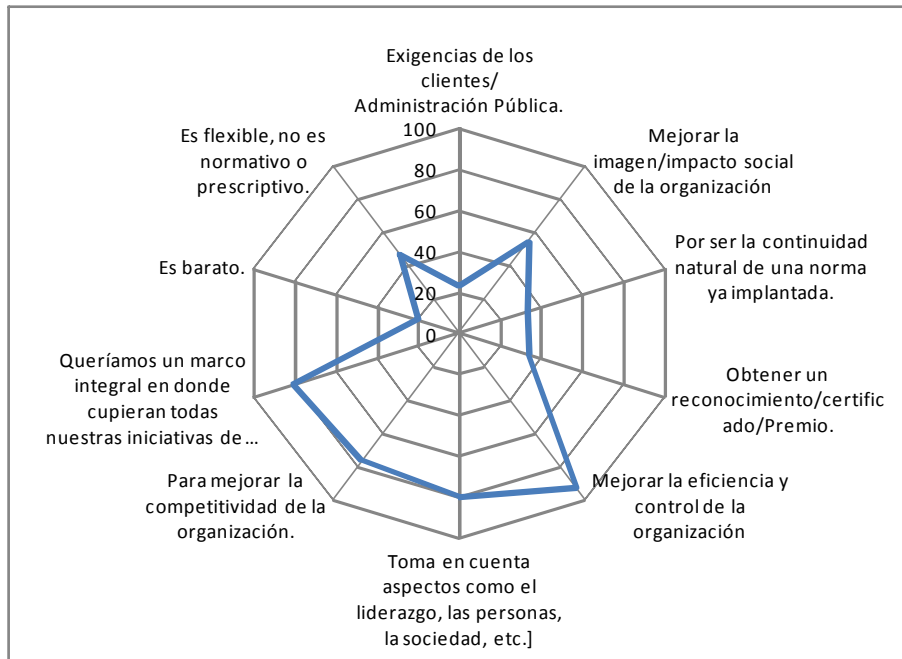
- **IMPORTANTE:** Cuando el motivo referido era marcado como MUY IMPORTANTE o ESENCIAL.
- **NO IMPORTANTE:** Cuando el motivo referido era marcado como SIN IMPORTANCIA o ALGUNA IMPORTANCIA.



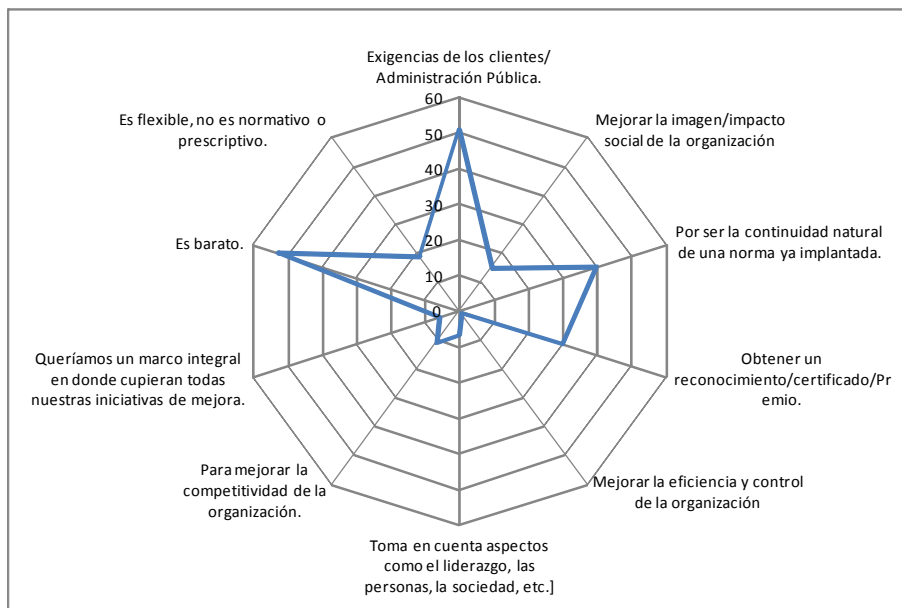
### 3. Resultados cuantitativos de la Encuesta

Se podían marcar todos los motivos predeterminados que se presentaban en el cuestionario, pero sólo se podía marcar cada motivo según un único grado de importancia.

De entre el total de resultados, el grado en que se señalaron como **IMPORTANTES**, los diferentes motivos presentados fue el siguiente:



De entre el total de resultados, el grado en que se señalaron como **NO IMPORTANTES**, los diferentes motivos presentados fue el siguiente:



Las cuatro razones establecidas como IMPORTANTES son:

- Mejorar la eficiencia y control de la organización
- Toma en cuenta aspectos como el liderazgo, las personas, la sociedad, etc.]
- Para mejorar la competitividad de la organización
- Queríamos un marco integral en donde cupieran todas nuestras iniciativas de mejora

Las cuatro razones establecidas como NO IMPORTANTES son:

- Exigencias de los clientes/ Administración Pública
- Es barato
- Por ser la continuidad natural de una norma ya implantada
- Obtener un reconocimiento/certificado/Premio

Esta última razón suele ser la más frecuentemente esgrimida en conversaciones informales sobre la verdadera y última razón de por qué una organización implanta un modelo de Excelencia.

Los datos rebaten totalmente esta teoría.

Los argumentos que parecen decidir la implantación o no de un modelo de excelencia en las organizaciones entran claramente dentro de las necesidades internas de la propia organización, no de aspectos anteriores.

Las organizaciones necesitan ser más eficientes y competitivas y para ello necesitan un marco general, integrador, que tenga en cuenta no sólo procesos y proyectos, sino también aspectos personales y sociales.

El precio, barato o no, no es un elemento relevante.

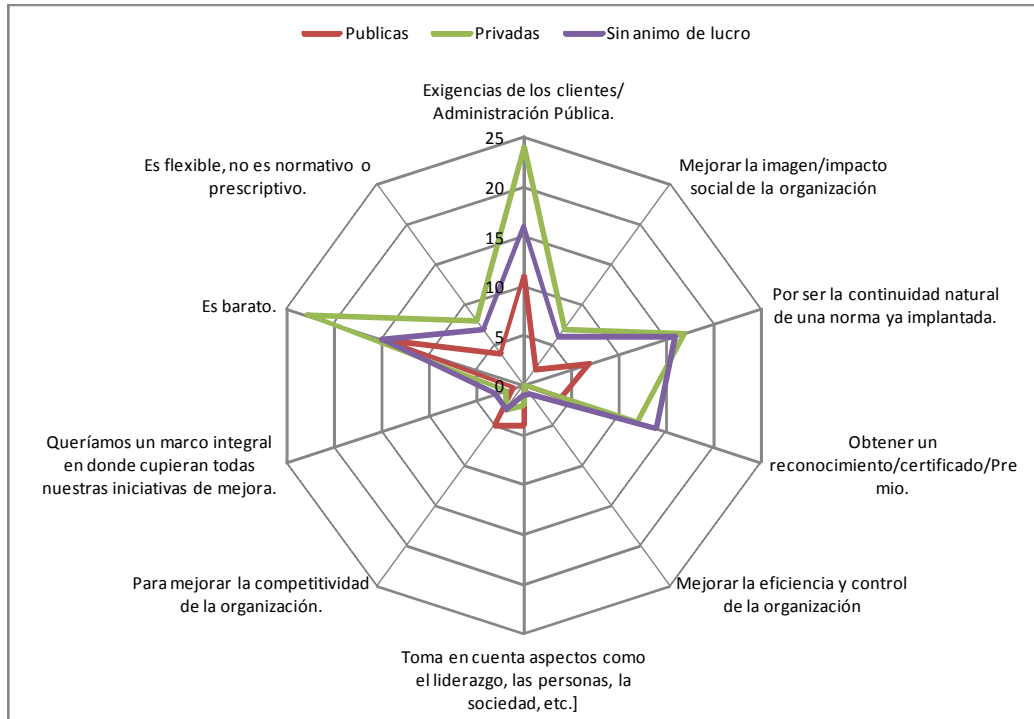
Tampoco parecen serlo las exigencias de los clientes o de la Administración Pública. Una nueva muestra de que las razones son más internas que externas.

El hecho de que el Modelo EFQM es un marco no prescriptivo, tampoco se muestra como un dato relevante para adoptarlo.

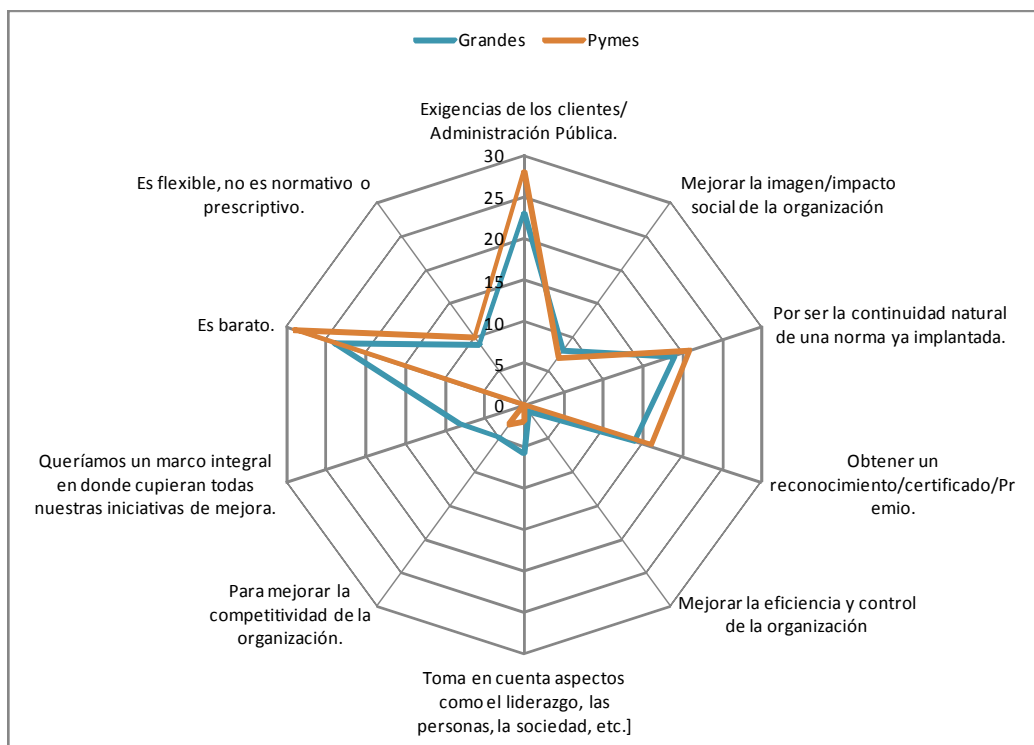
De la misma forma que en otras informaciones, las respuestas a esta pregunta también se han segmentado.

### 3. Resultados cuantitativos de la Encuesta

Por tipo de organización, se han considerado IMPORTANTES los siguientes motivos:



Por tamaño de organización, se han considerado IMPORTANTES los siguientes motivos:



### 3.6 Presencia de herramientas y técnicas de gestión

El modelo EFQM comúnmente se desarrolla a través de una serie de herramientas o técnicas de gestión.

Estas herramientas no son prescriptivas o necesarias para la adopción del Modelo. Pero sí son muy, muy habituales en organizaciones con un nivel de excelencia consolidado.

Se trataría en este apartado de comprobar si las organizaciones navarras, independientemente de la utilización o no del modelo de excelencia, utilizan técnicas, herramientas, propuestas muy característicos de organizaciones con un elevado nivel de excelencia.

Se han agrupado estas metodologías en cinco grandes áreas:

- Liderazgo
- Planificación Estratégica
- Enfoque al Cliente/Usuario
- Gestión de Personas
- Gestión por Procesos
- Gestión del Conocimiento

Cada una de ellas se desplegaba en dos, tres y hasta cuatro elementos distintos.

Para cada una de ellas, se solicitaba el grado en que estaba implantada en su organización:

- No aplica
- En fase de Diseño
- Implantado Parcialmente
- Totalmente implantado
- Implantado y Revisado

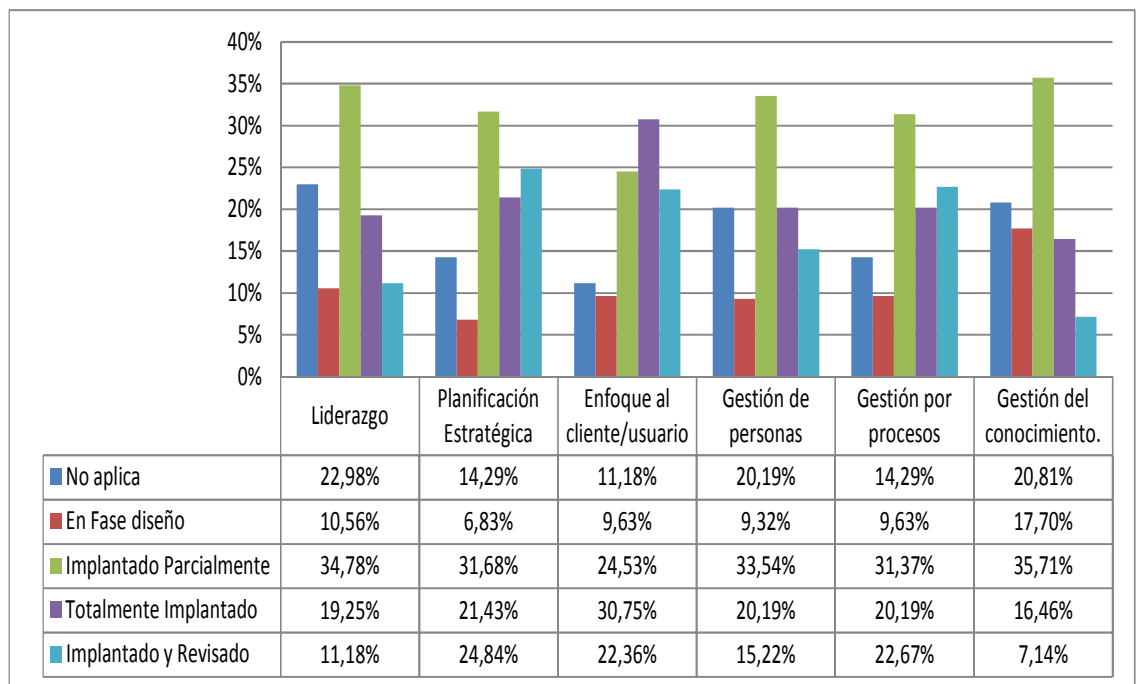
Únicamente se podía marcar un grado de implantación por cada categoría y por cada subárea.

En caso de aplicar en cualquier categoría, el grado NO APLICA, no abría el desplegable de subáreas correspondiente a dicha categoría.

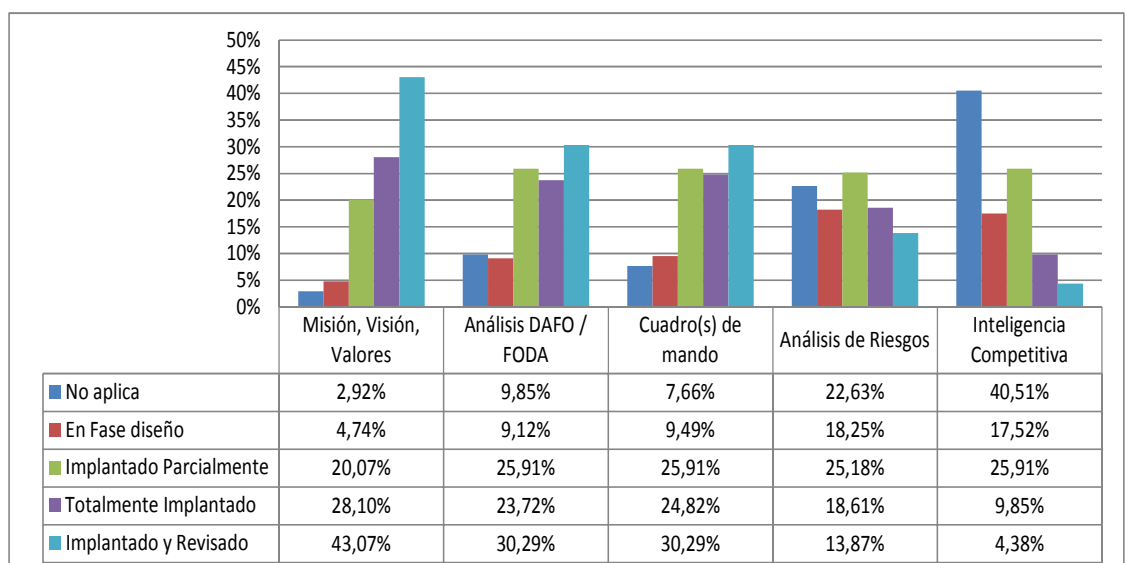
### 3. Resultados cuantitativos de la Encuesta

¿Cómo calificaría las prácticas, sistemas, metodologías que utiliza su organización?

Los resultados totales fueron los siguientes:

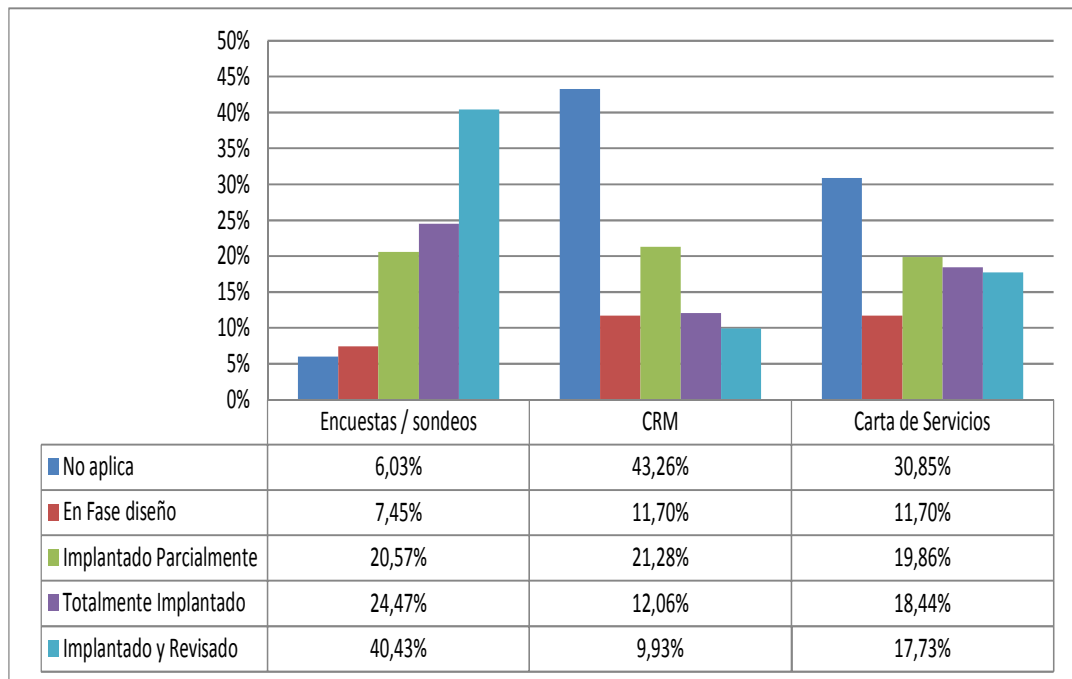


Los resultados totales de las subáreas correspondientes a PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, fueron:

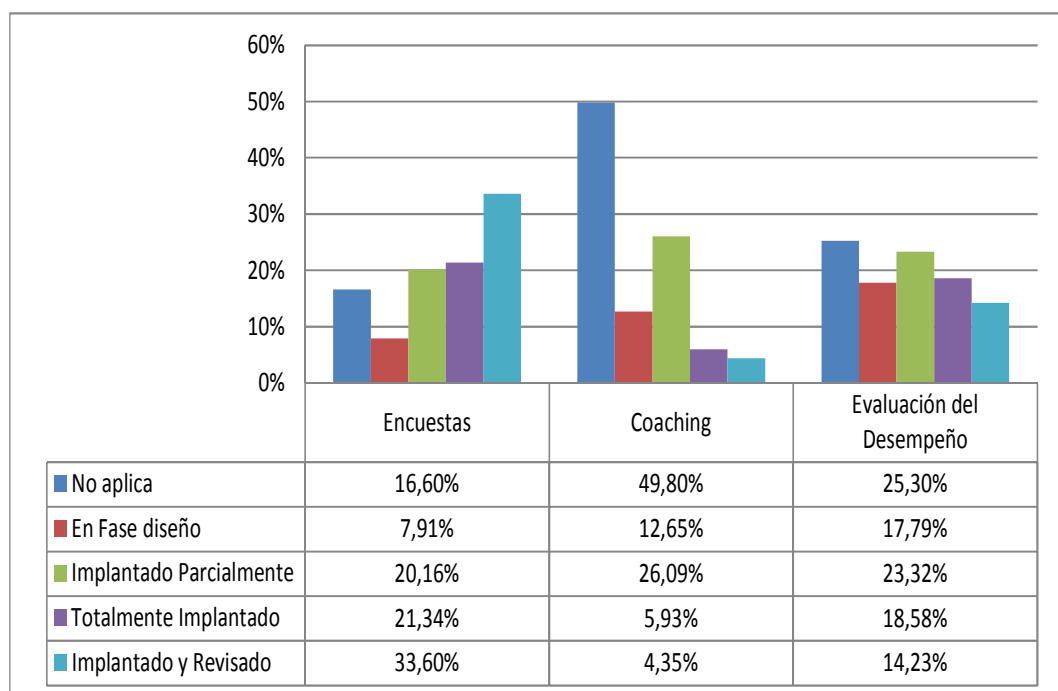


### 3. Resultados cuantitativos de la Encuesta

Los resultados totales de las subáreas correspondientes a ENFOQUE AL CLIENTE/USUARIO, fueron:

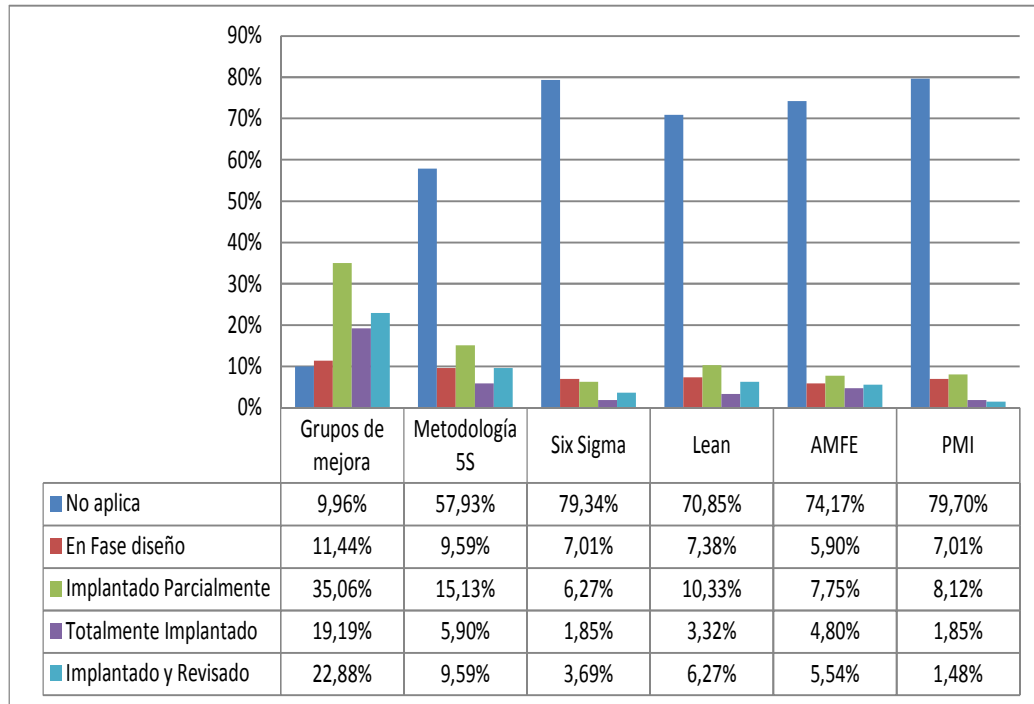


Los resultados totales de las subáreas correspondientes a GESTIÓN DE PERSONAS, fueron:



### 3. Resultados cuantitativos de la Encuesta

Los resultados totales de las subáreas correspondientes a GESTIÓN POR PROCESOS, fueron:



Prácticamente en todas las áreas, entre un 60% y un 70% de las organizaciones encuestadas han implantado, bien parcialmente, bien totalmente, bien de forma consolidada, herramientas, métodos y técnicas al respecto.

En el área de PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, el porcentaje de implantación, aunque sea parcialmente alcanza los siguientes niveles:

- Misión, Visión, Valores 91,24%
- Análisis DAFO / FODA 79,93%
- Cuadro(s) de mando 81,02%
- Análisis de Riesgos 57,66%
- Inteligencia Competitiva 40,15%

En el área de ENFOQUE AL CLIENTE/USUARIO, el porcentaje de implantación, aunque sea parcialmente alcanza los siguientes niveles:

- Encuestas / sondeos 85,46%
- CRM 43,26%

### 3. Resultados cuantitativos de la Encuesta

- Carta de Servicios 56,03%

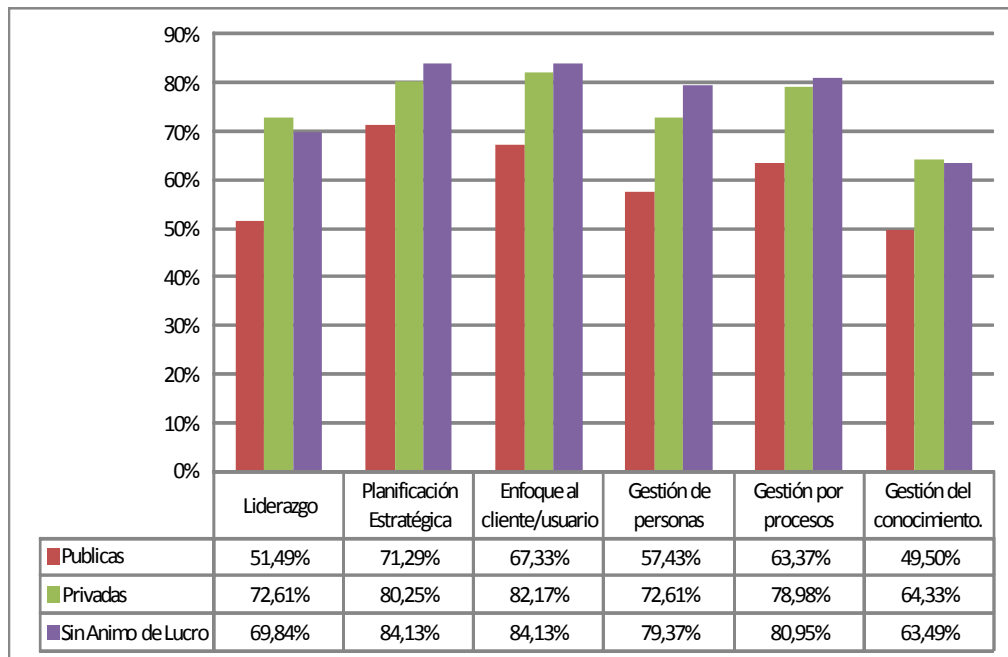
En el área de GESTIÓN DE PERSONAS, el porcentaje de implantación, aunque sea parcialmente alcanza los siguientes niveles:

- Encuestas 75,10%
- Coaching 36,36%
- Evaluación del Desempeño 56,13%

En el área de GESTIÓN POR PROCESOS, el porcentaje de implantación, aunque sea parcialmente alcanza los siguientes niveles:

- Grupos de mejora 77,12%
- Metodología 5S 30,63%
- Six Sigma 11,81%
- Lean 19,93%
- AMFE 18,08%
- PMI 11,44%

Por tipo de organización, los resultados fueron los siguientes:

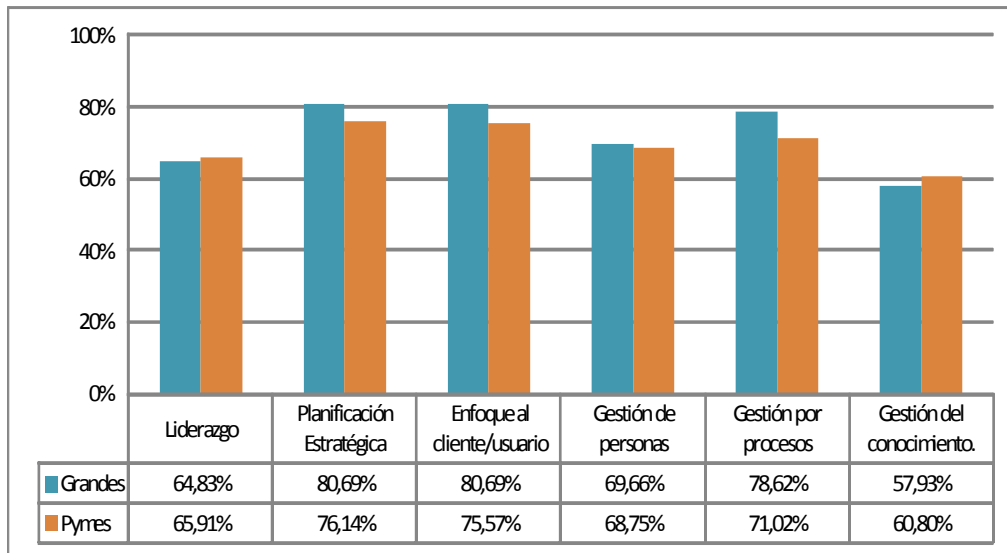




### 3. Resultados cuantitativos de la Encuesta

Las entidades sin ánimo de lucro superan ligeramente a las entidades privadas. La administración pública aún con datos por encima del 50% aún no utiliza de forma consistente este tipo de herramientas.

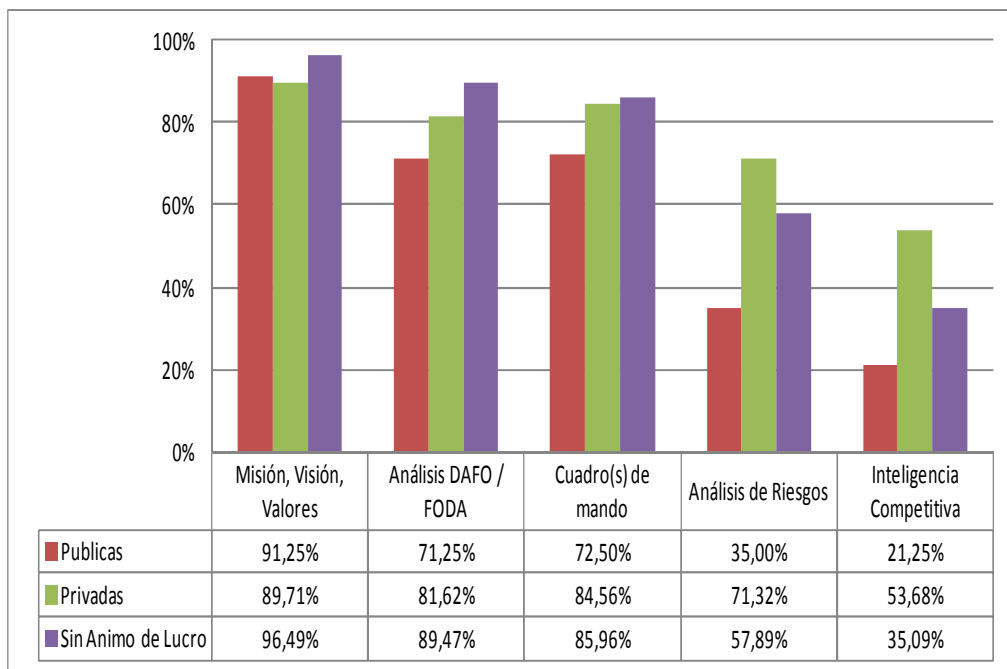
Por tamaño de organización, los resultados fueron los siguientes:



Pareciera que debiera haber una mayor diferencia, sin embargo las diferencias son mínimas, no más de 5 puntos porcentuales.

#### Planificación Estratégica

Por tipo de organización y por elementos propuestos, encontramos los siguientes resultados:



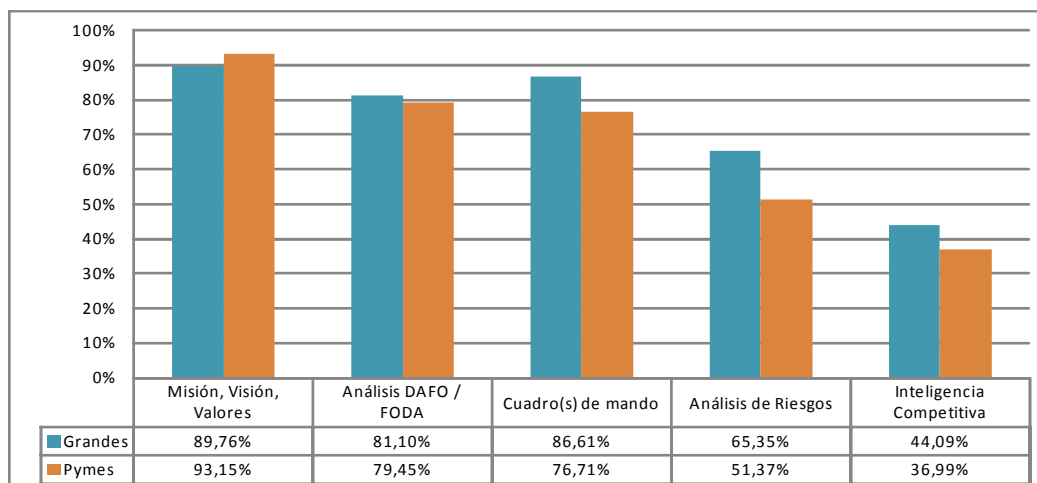
### 3. Resultados cuantitativos de la Encuesta

Los elementos de Misión, Visión y Valores se han definido en la práctica totalidad de las organizaciones.

También es frecuente la utilización del análisis DAFO y el CUADRO DE MANDO, entre el 70 y el 80% según tipos de organización.

Herramientas quizás más novedosas como ANÁLISIS DE RIESGOS o INTELIGENCIA COMPETITIVA, están significativamente más presente en organizaciones privadas.

Por tamaño de organización y por elementos propuestos, encontramos los siguientes resultados:



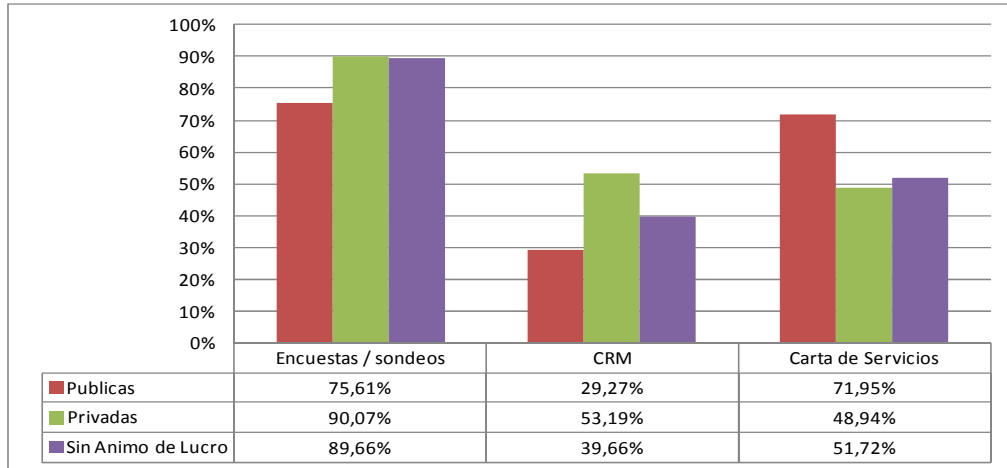
Evidentemente se nota una clara diferencia entre las grandes y pequeñas organizaciones.

Las grandes organizaciones están claramente más habituadas a la utilización de Cuadros de Mando, Análisis de Riesgo o a realizar Inteligencia Competitiva.

En los aspectos de MVV y Análisis DAFO, apenas cabe apreciar diferencias significativas.

### Enfoque al Cliente/Usuario

Por tipo de organización y por elementos propuestos, encontramos los siguientes resultados:

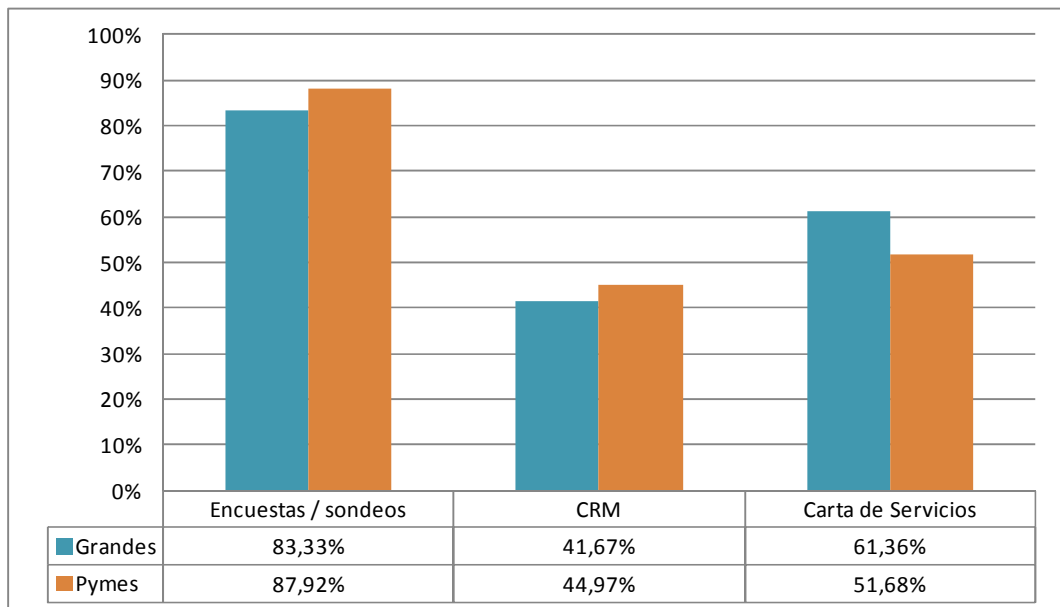


Las encuestas a clientes/usuarios son prácticamente de uso común. La administración pública se sitúa por debajo de de entidades privadas o de entidades sin ánimo de lucro.

Sí, destaca, como sería lógico esperar en la elaboración de Cartas de Servicio.

Los CRM evidentemente son más habituales en entidades privadas, aunque, por lo que parece no de uso tan común, sólo el 53,19% los utiliza.

Por tamaño de organización y por elementos propuestos, encontramos los siguientes resultados:

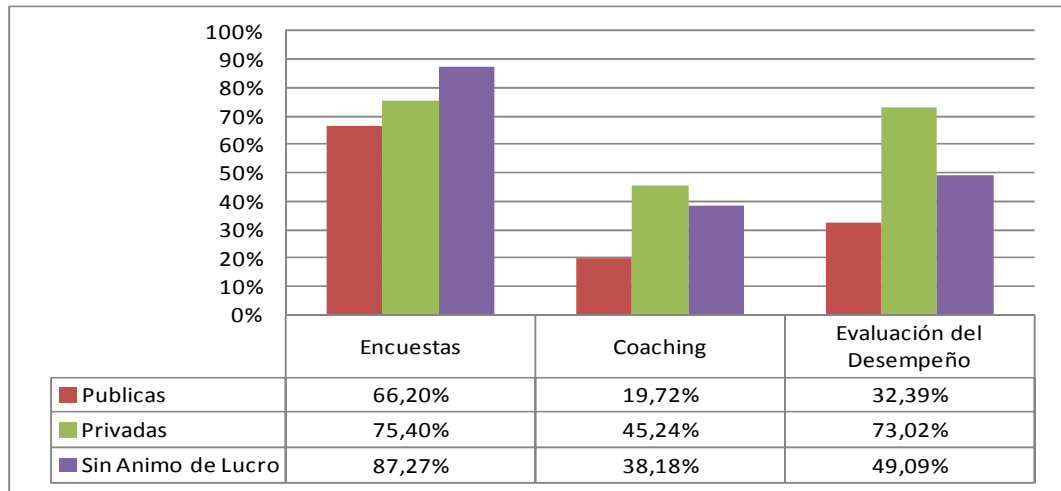


### 3. Resultados cuantitativos de la Encuesta

Los datos parecerían indicar que las grandes organizaciones pueden estar abandonando el uso de cuestionarios por otro tipo de sistemas.

#### Gestión de Personas

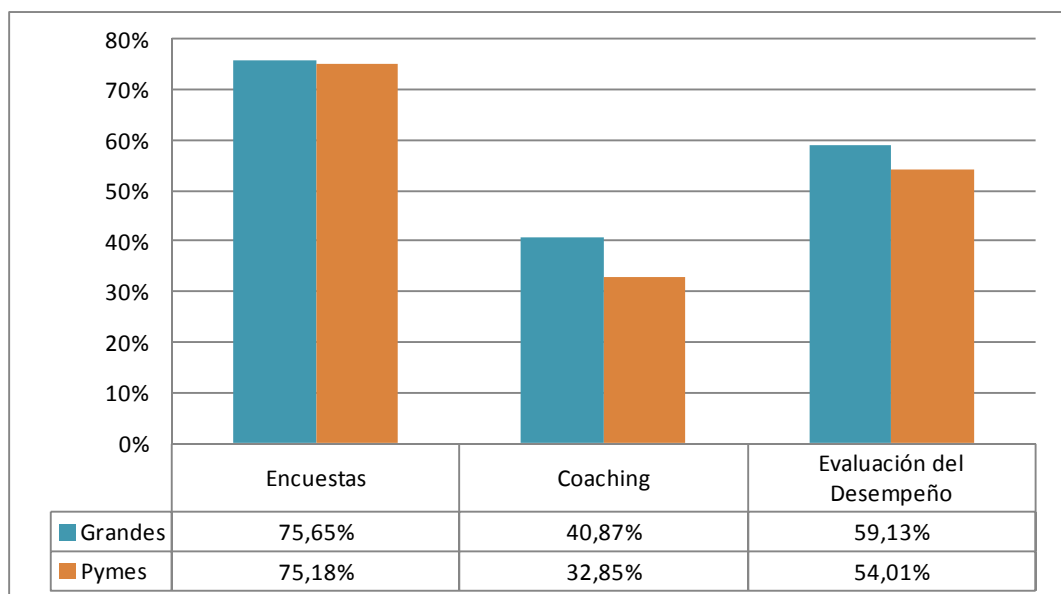
Por tipo de organización y por elementos propuestos, encontramos los siguientes resultados:



De nuevo, herramientas relativamente recientes como el COACHING o la EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, son más utilizadas por entidades privadas.

Las encuestas de personal no son tan frecuentemente utilizadas como cabría esperar. Las entidades sin ánimo de lucro sí las utilizan profusamente, un 87,27% del total. En menor medida, las entidades privadas (75%) y las entidades públicas (66%).

Por tamaño de organización y por elementos propuestos, encontramos los siguientes resultados:

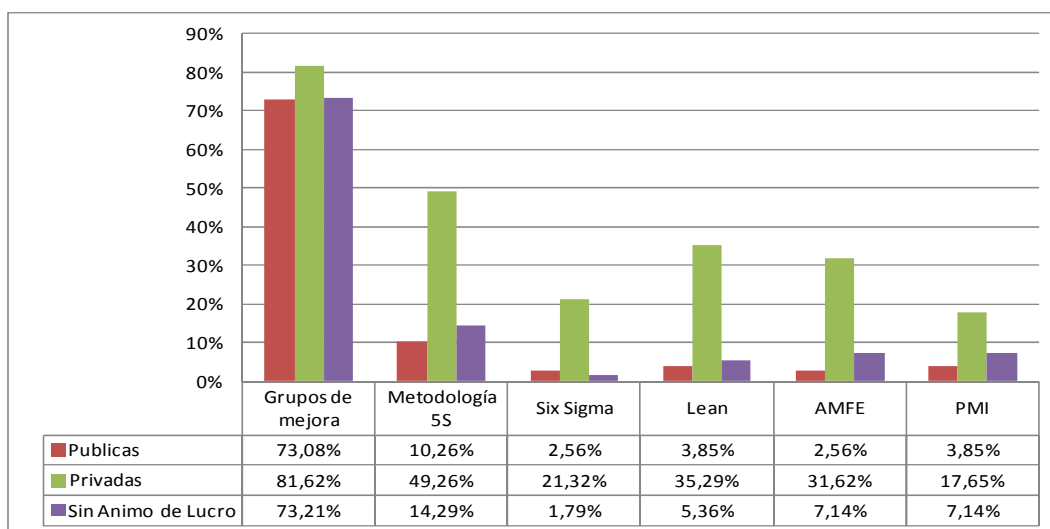


### 3. Resultados cuantitativos de la Encuesta

Como cabría esperar las grandes organizaciones, son las que más frecuentemente utilizan este tipo de metodologías. Pero la distancia con respecto a las pequeñas organizaciones (menos de 100 personas en plantilla) son muy escasas, no más allá de 8 puntos porcentuales.

#### Gestión por Procesos

Por tipo de organización y por elementos propuestos, encontramos los siguientes resultados:



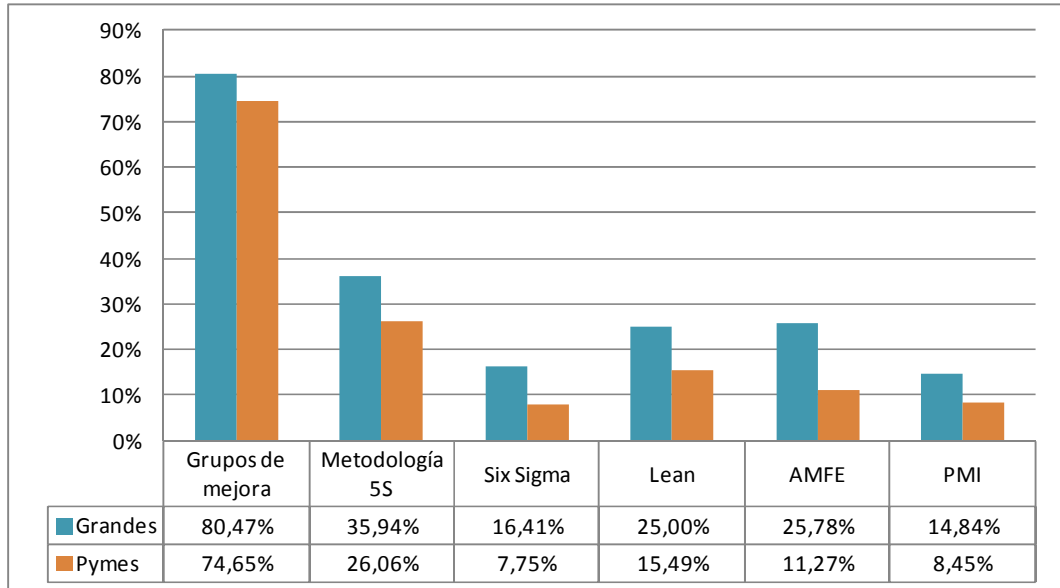
Los GRUPOS DE MEJORA son utilizados frecuentemente (más del 70%) por todo tipo de entidades.

Respecto al resto de metodologías o herramientas, la distancia entre las entidades privadas y el resto de entidades es de entre 15 y 30 puntos porcentuales.

Se puede considerar puramente anecdótica la utilización por parte de entidades públicas o de entidades sin ánimo de lucro de metodologías como: Metodología 5S, Lean, Six Sigma, AMFE, o PMI.

### 3. Resultados cuantitativos de la Encuesta

Por tamaño de organización y por elementos propuestos, encontramos los siguientes resultados:



Nuevamente, las grandes organizaciones establecen diferencias significativas.

Sin embargo, es necesario constatar que en las grandes organizaciones metodologías como Six Sigma o PMI sólo alcanzan alrededor del 15% de utilización.

El LEAN y AMFE sólo el 25%.

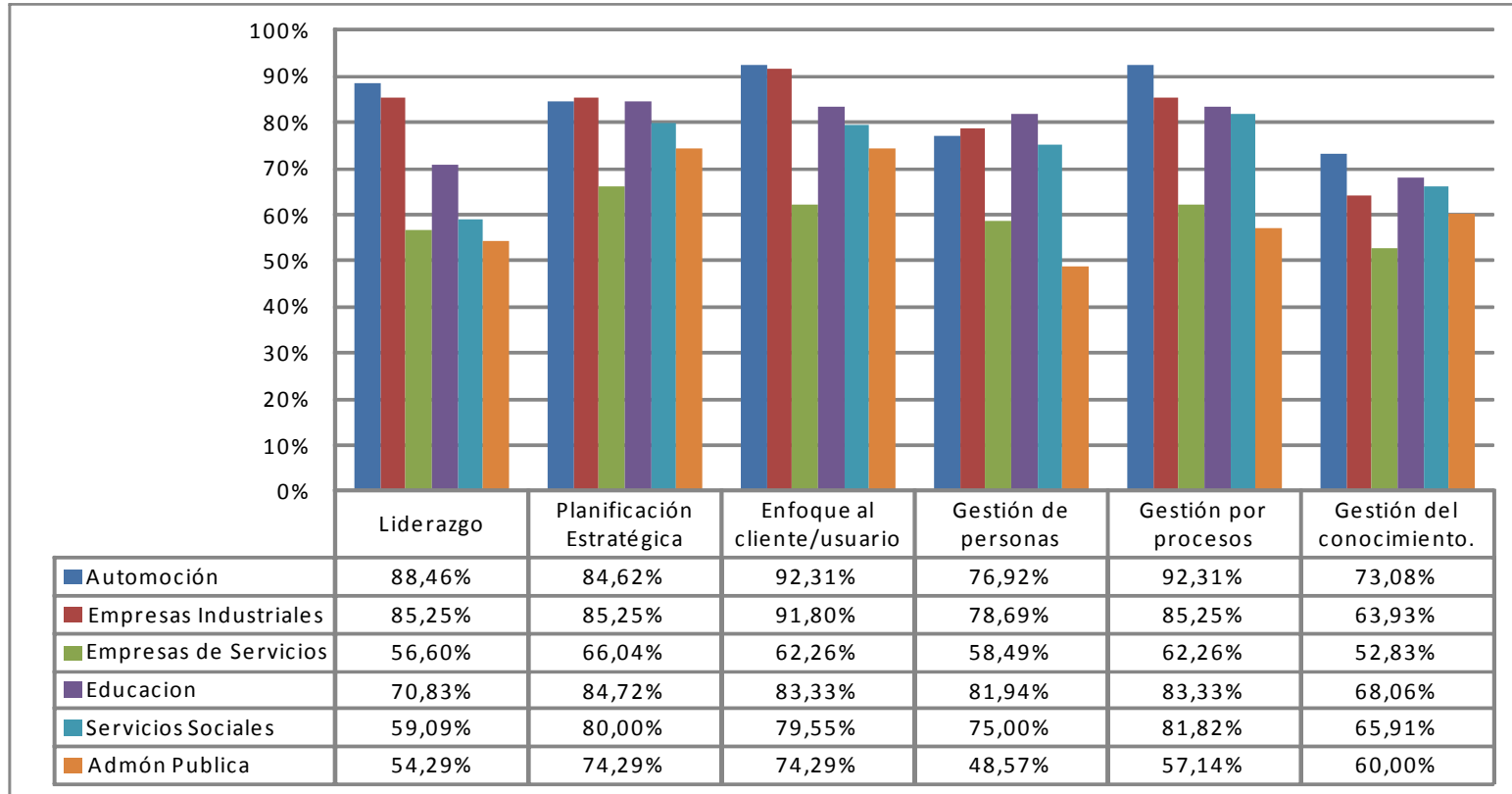
La Metodología 5S sólo el 36%.

La aplicación de metodologías de este tipo, por tanto, se mantiene en un ámbito reducido, tanto en empresas grandes como en pequeñas.

Parece haber en este aspecto, un largo camino por recorrer.

### 3. Resultados cuantitativos de la Encuesta

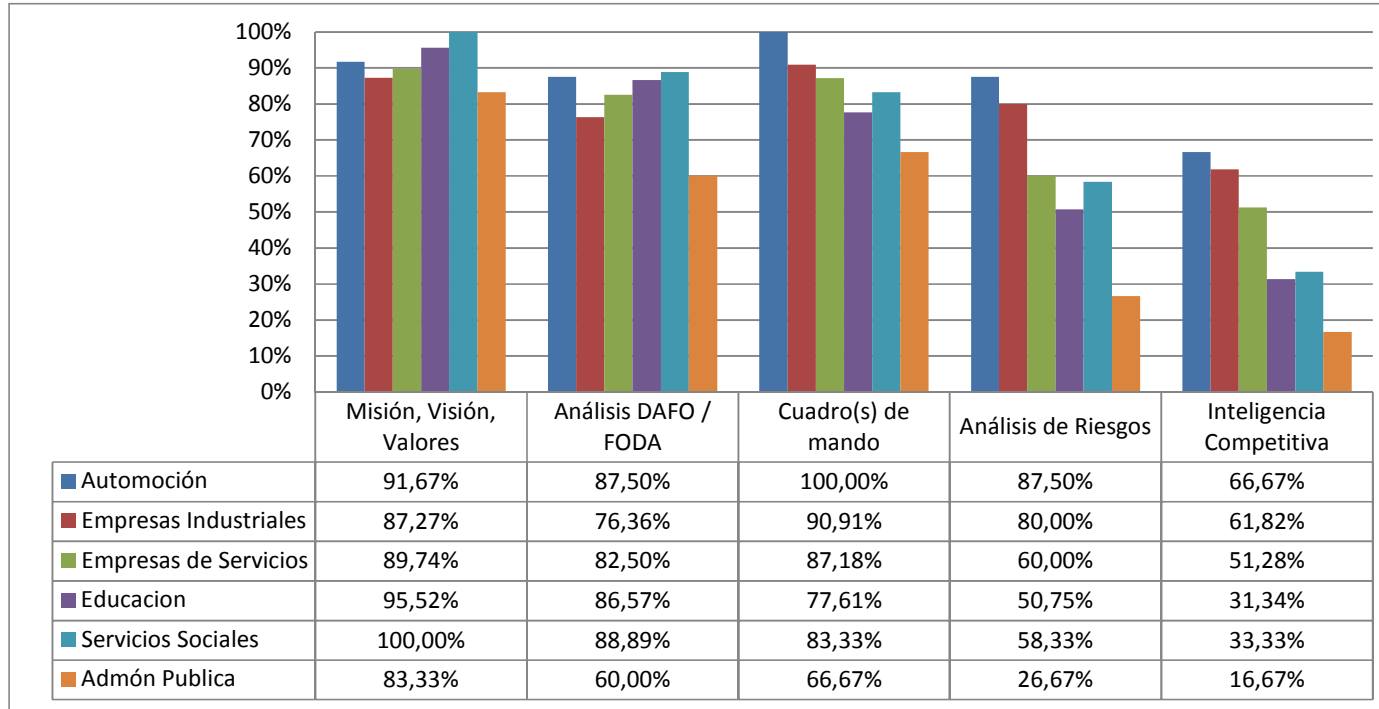
#### Herramientas de Gestión por Sectores.



Las empresas industriales y, particularmente las de automoción, lideran la aplicación de herramientas de gestión. No muy lejos, quedan situados los centros educativos y las entidades de servicios sociales.

### 3. Resultados cuantitativos de la Encuesta

Particularmente, en lo que respecta a herramientas relacionadas con la ESTRATEGIA, las diferencias entre sectores son las siguientes:



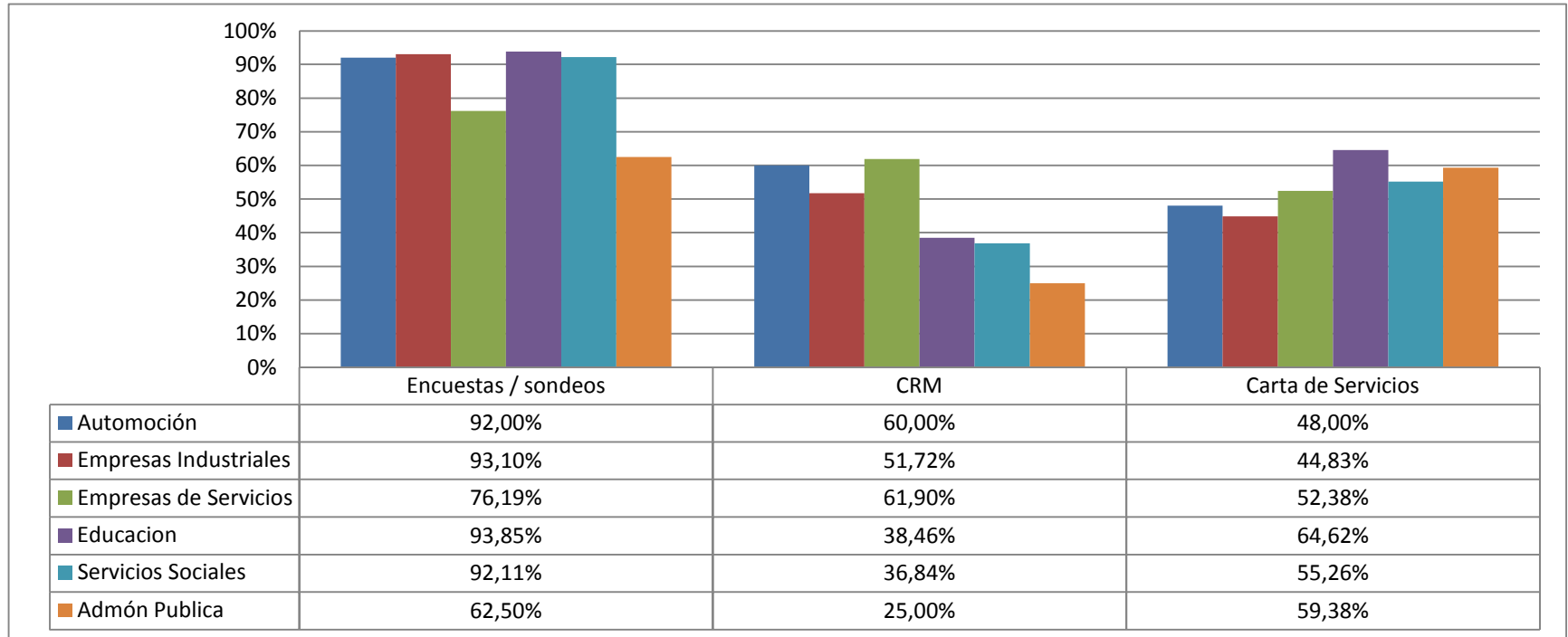
El sector de automoción es el que con más frecuencia utiliza el Cuadro de Mando, el Análisis de Riesgos y la Inteligencia Competitiva. En la utilización de elementos tales como la definición de Misión, Visión y Valores, es superado por sectores como el educativo o el de Servicios Sociales.

En la Administración Pública, la frecuencia de este tipo de herramientas está bastante por debajo de la correspondiente al resto de los sectores.



### 3. Resultados cuantitativos de la Encuesta

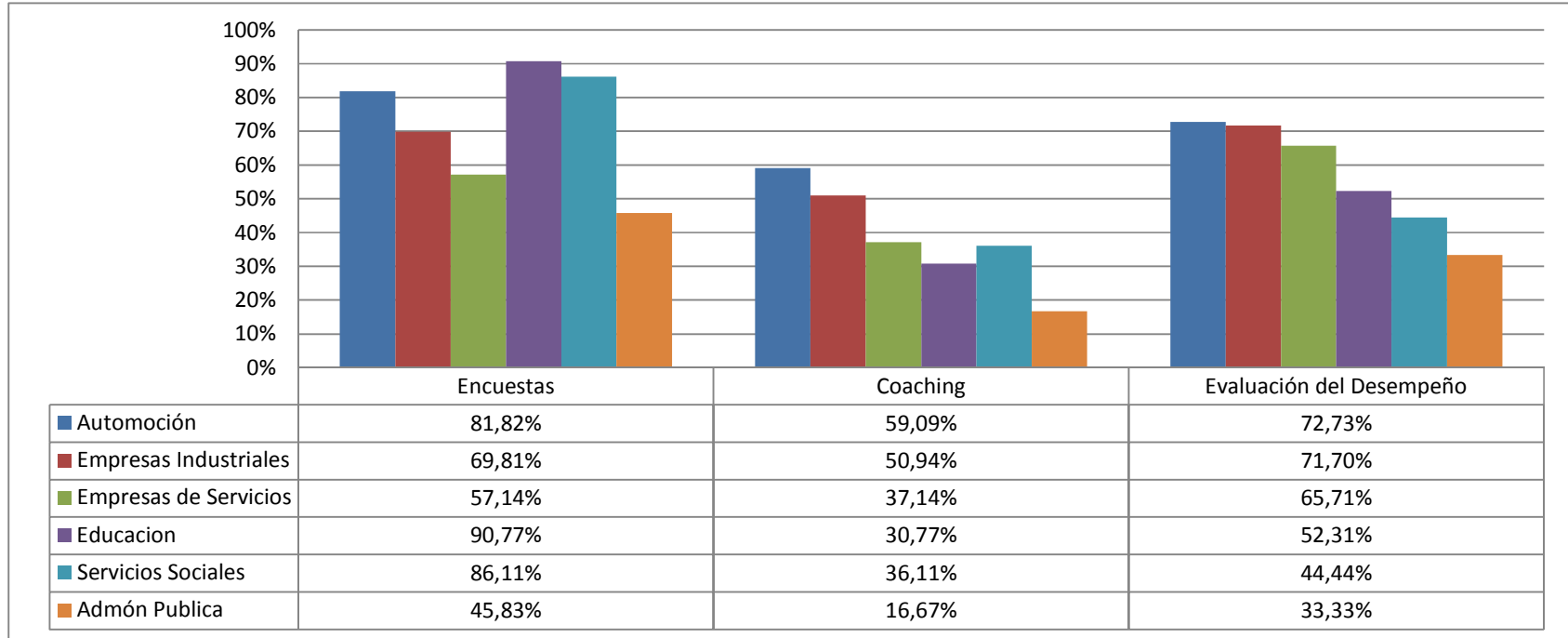
Por lo que respecta a herramientas orientadas al ENFOQUE AL CLIENTE/USUARIO, encontramos estas diferencias por sectores:



Destaca la no masiva utilización de herramientas como el CRM (alrededor del 60% como valor máximo). A pesar de que la Carta de Servicios ha sido un elementos ampliamente promovido dentro de la Administración Pública, su frecuencia de uso no alcanza el 60%.

### 3. Resultados cuantitativos de la Encuesta

El análisis por sectores de las herramientas dirigidas a GESTIÓN DE PERSONAS, nos ofrece los siguientes resultados:

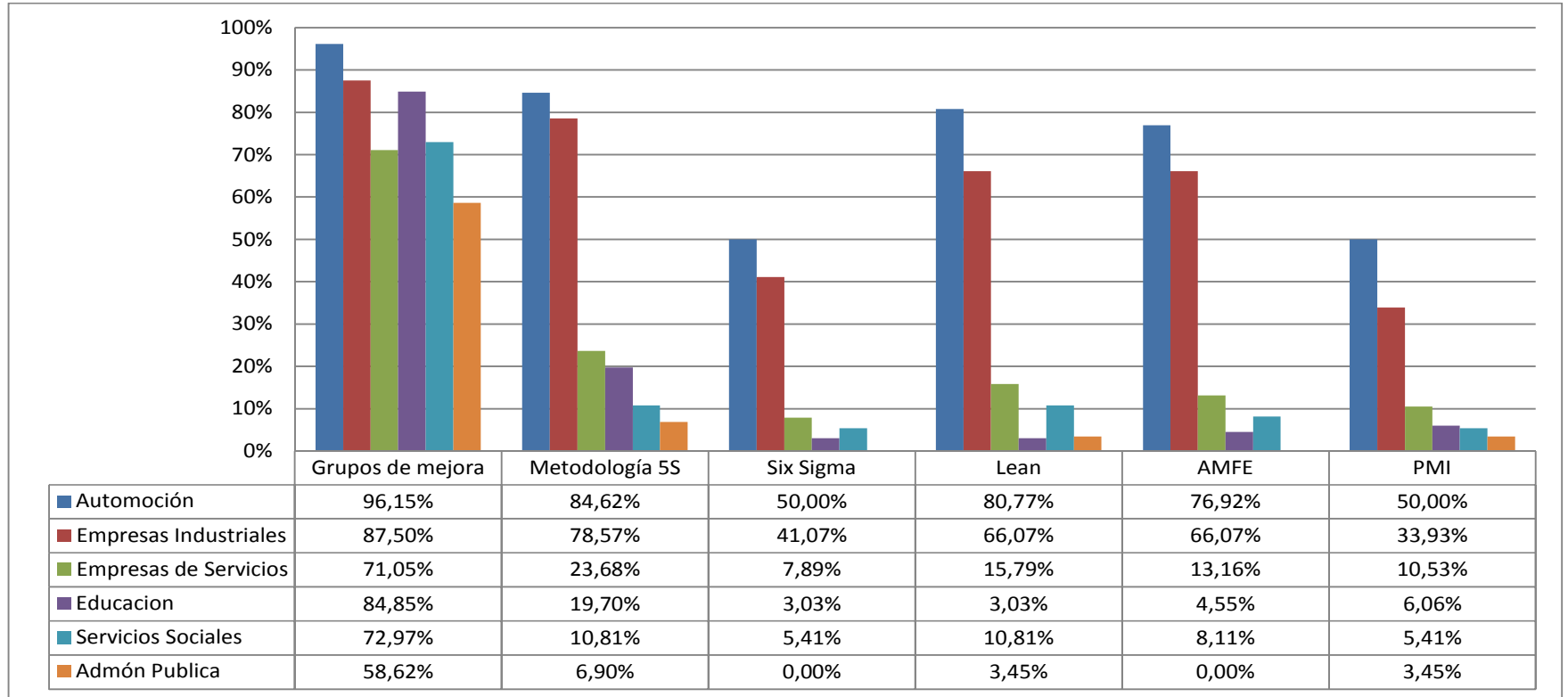


Nuevamente, las empresas de automoción y las empresas industriales se muestran como líderes en la utilización de herramientas relativamente novedosas, como el coaching, o en herramientas de amplio calado, como la evaluación del desempeño.

Las encuestas de personal, no parecen ser una herramienta de utilización generalizada. Únicamente sucede así en el sector Educación y en el Sector de Servicio Sociales. En el resto, se alcanzan unos porcentajes no masivos (80% en el sector de automoción) o relativamente escasos (57% en Empresas de Servicios, 45% en Administración Pública).

### 3. Resultados cuantitativos de la Encuesta

El análisis por sectores en cuanto a herramientas de GESTIÓN POR PROCESOS es el siguiente:

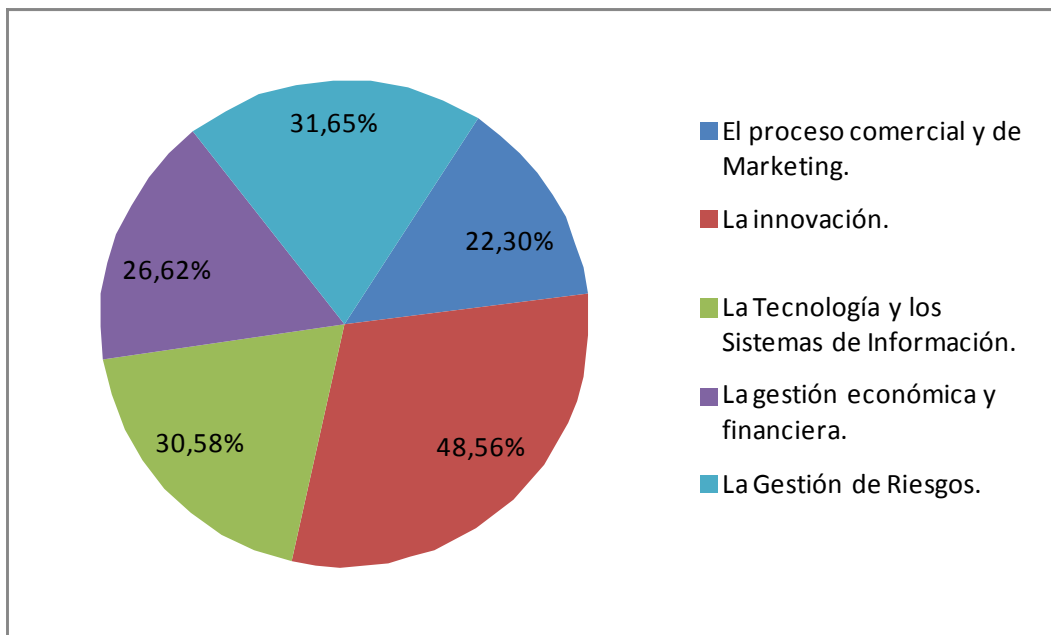


Claramente las empresas de automoción e industriales se sitúan como líderes, con una más que notable diferencia respecto al resto de sectores. Únicamente la utilización de GRUPOS DE MEJORA, parece ser habitual en todos los sectores.

### 3.7 Cambios en el Modelo de Excelencia EFQM

#### ¿Qué cambios en el Modelo EFQM deben hacerse?

En primer lugar se proponía introducir o reforzar determinadas áreas como la innovación, la tecnología, etc. De forma general, los apoyos recibidos para introducir dichos cambios fueron los siguientes:



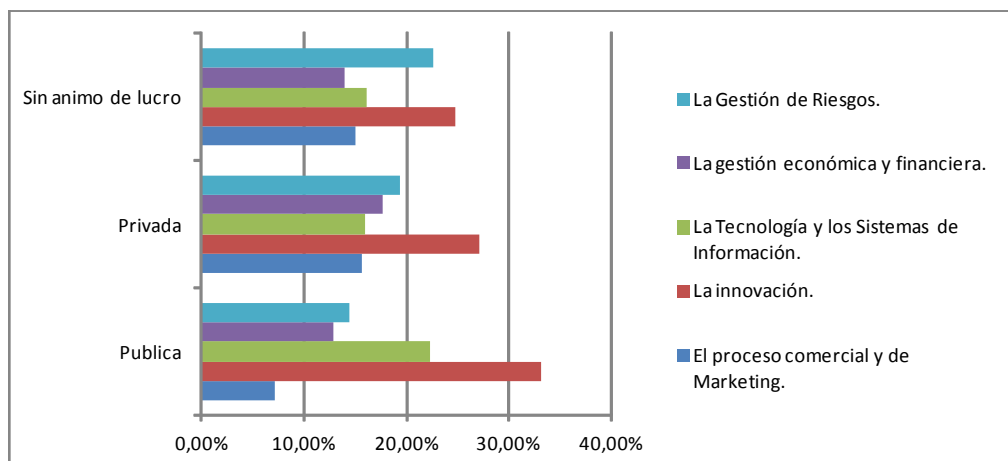
Otros cambios que también se señalaron individualmente se transcriben literalmente a continuación:

- Ayuda en el proceso de implantación y desarrollo.
- Modelo empresarial.
- "Gestión" de las personas.
- Simplificación.
- Gestión por procesos.
- Gestión del Conocimiento.
- Gestión coordinación interna.
- Auditorías oficiales cada tres años.
- Equilibrio.
- Relación coste - beneficio de su implantación.
- Priorizar elementos claves de la gestión.

### 3. Resultados cuantitativos de la Encuesta

- Cultura.
- Fomentar la motivación de los trabajadores mediante el reconocimiento de la labor prestada.
- No se está aplicando el modelo, al menos de forma integral.
- Debería mostrar el camino, marcando pasos básicos sin los cuales es difícil acceder a otros niveles.
- Modelos específicos teniendo en cuenta el modelo de empresa.
- Para empezar a implantarlo, debería de exigirse cierta formación mínima CERTIFICADA.
- Simplificar el modelo.
- Simplificar y adecuar la herramienta Perfil de autoevaluación.
- Hacer mayor hincapié en la productividad de procesos de fabricación (que ahora es clave para competir).
- Lenguaje más claro.
- En algunos aspectos parece redundante con otros Sistemas que ya tenemos implantados y no se ve claramente el beneficio, sino la mayor carga burocrática que puede suponer.
- Adaptación de algunos aspectos para adecuarse a organizaciones complejas.

No existen excesivas diferencias, si segmentamos la muestra por tipo de organización:



La innovación es el elemento más comúnmente demandado.

En la Administración Pública aparece con notable presencia, la Tecnología y los Sistemas de Información.

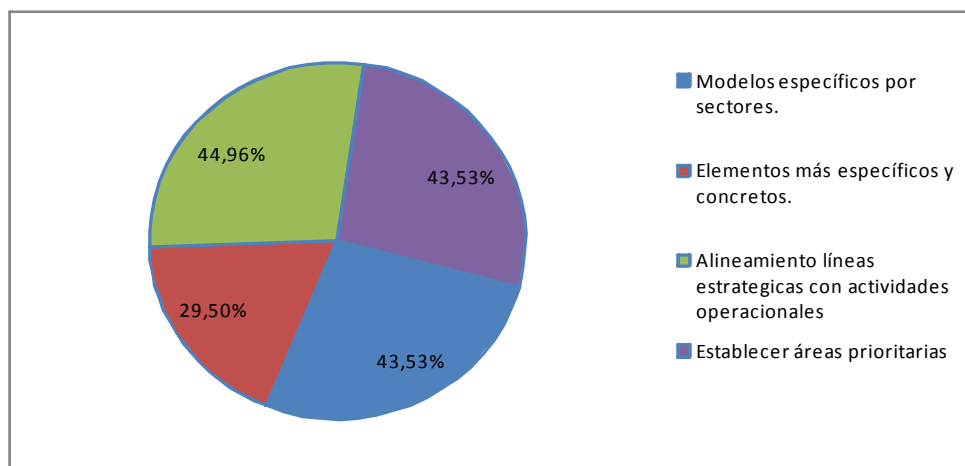
En las entidades sin ánimo de lucro, la Gestión de Riesgos.

**¿Qué más cambios deberían realizarse?**

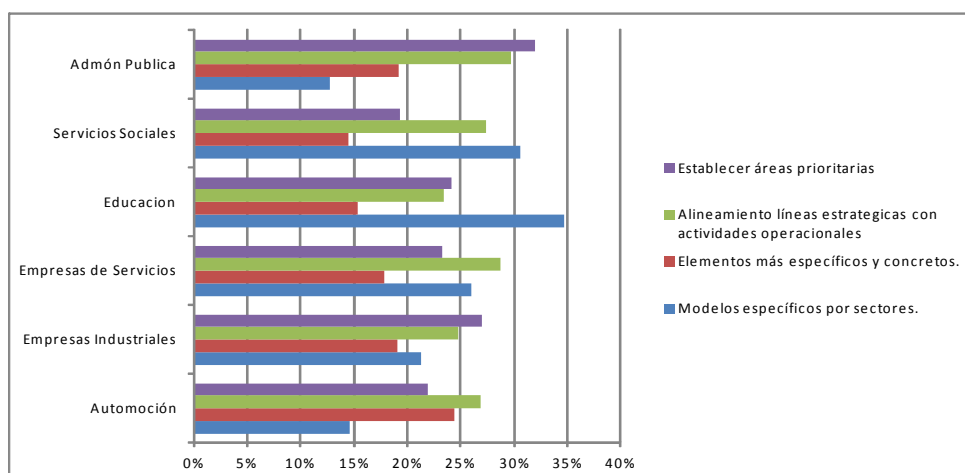
Además de los anteriormente indicados se proponían los siguientes:

- Debería existir un modelo específico para cada sector (Industria, Educación, Salud, Entidades sin ánimo de lucro, etc.).
- Los elementos de que consta son excesivamente genéricos. Deberían ser un poco más específicos o estar más desarrollados.
- El modelo debería proponer más pautas para alinear mejor las líneas estratégicas con las actividades operacionales diarias.
- Para implementarlo mejor, deberían establecerse ciertos puntos prioritarios. El modelo en su totalidad puede resultar confuso y complejo.

Los apoyos a estos planteamientos en la muestra general fueron los siguientes:



Por sectores, se encontraron los siguientes resultados:



Los resultados indican intereses diferentes para los diferentes sectores:

- Administración Pública y Empresas industriales: Establecer áreas prioritarias.
- Servicios Sociales y Educación: Modelo específico por sector.
- Empresas de Servicios y Automoción: Alineamiento de líneas estratégicas con actividades operacionales.

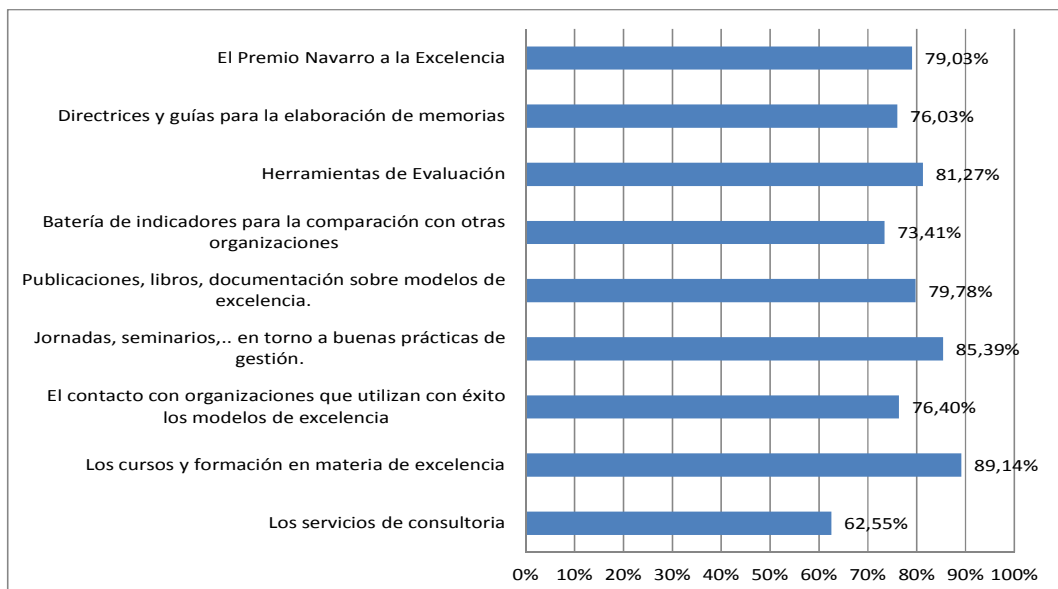
### 3.8 Mejoras en la promoción y difusión de los Modelos de Excelencia

#### Servicios prestados por las entidades promotoras

Las siguientes apartados se centran en recoger la opinión sobre los servicios prestados por las entidades promotoras de los Modelos de Excelencia (EFQM y similares) para crear conciencia y comprensión de la excelencia empresarial.

En primer lugar, se preguntó por la utilización de los diferentes elementos, herramientas y servicios que proponen las entidades promotoras de los Modelos de Excelencia.

El porcentaje de utilización de los diferentes servicios, por el total de los encuestados es el siguiente:



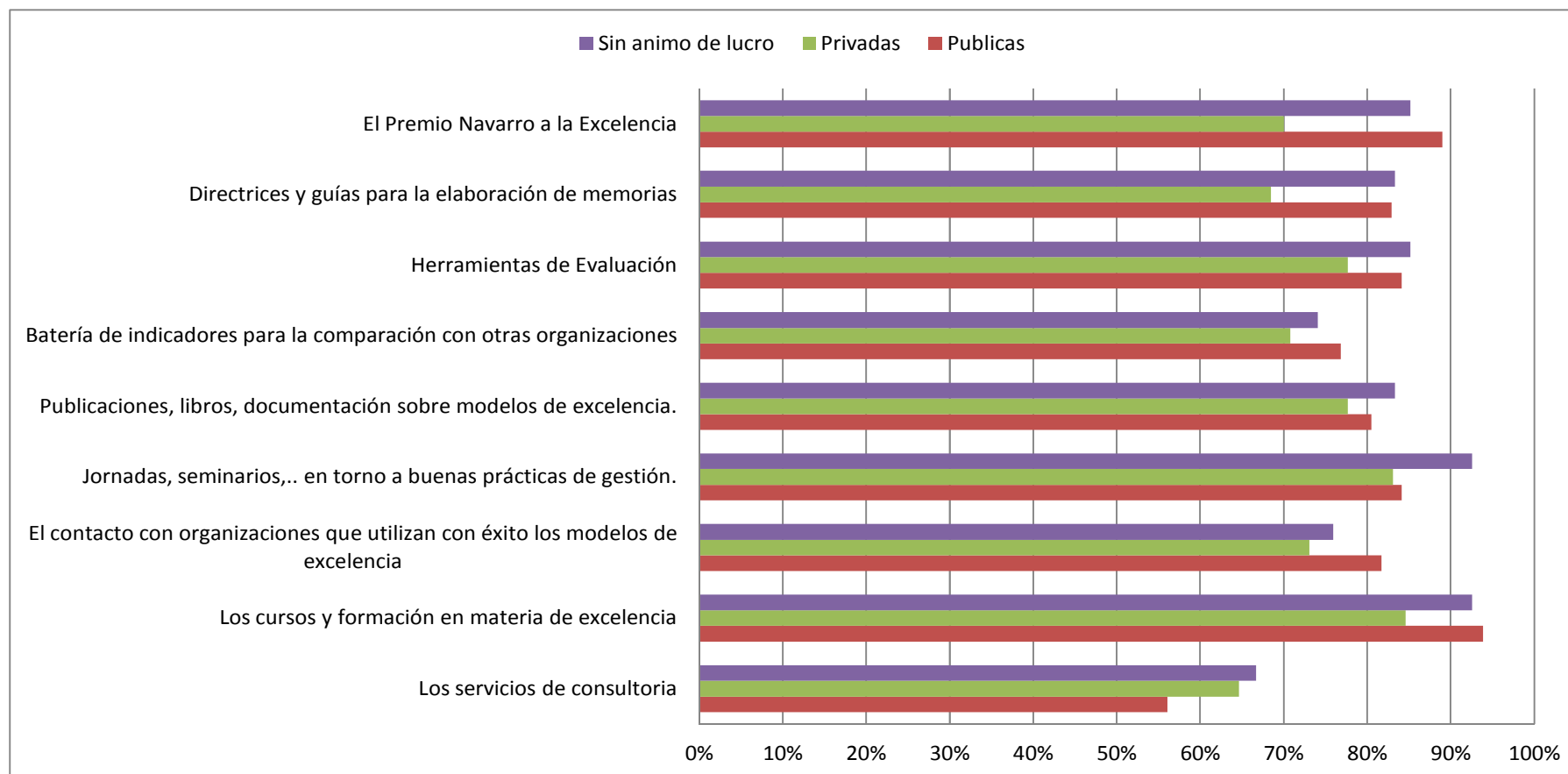
Los cursos, jornadas, seminarios, etc. junto con las Herramientas de Evaluación son los elementos más frecuentemente utilizados.

Los servicios de consultoría son utilizados por el 62,55% del total de la muestra.

En todos los casos, más de un 70% del total utiliza alguno de los servicios, herramientas o elementos presentados.

### 3. Resultados cuantitativos de la Encuesta

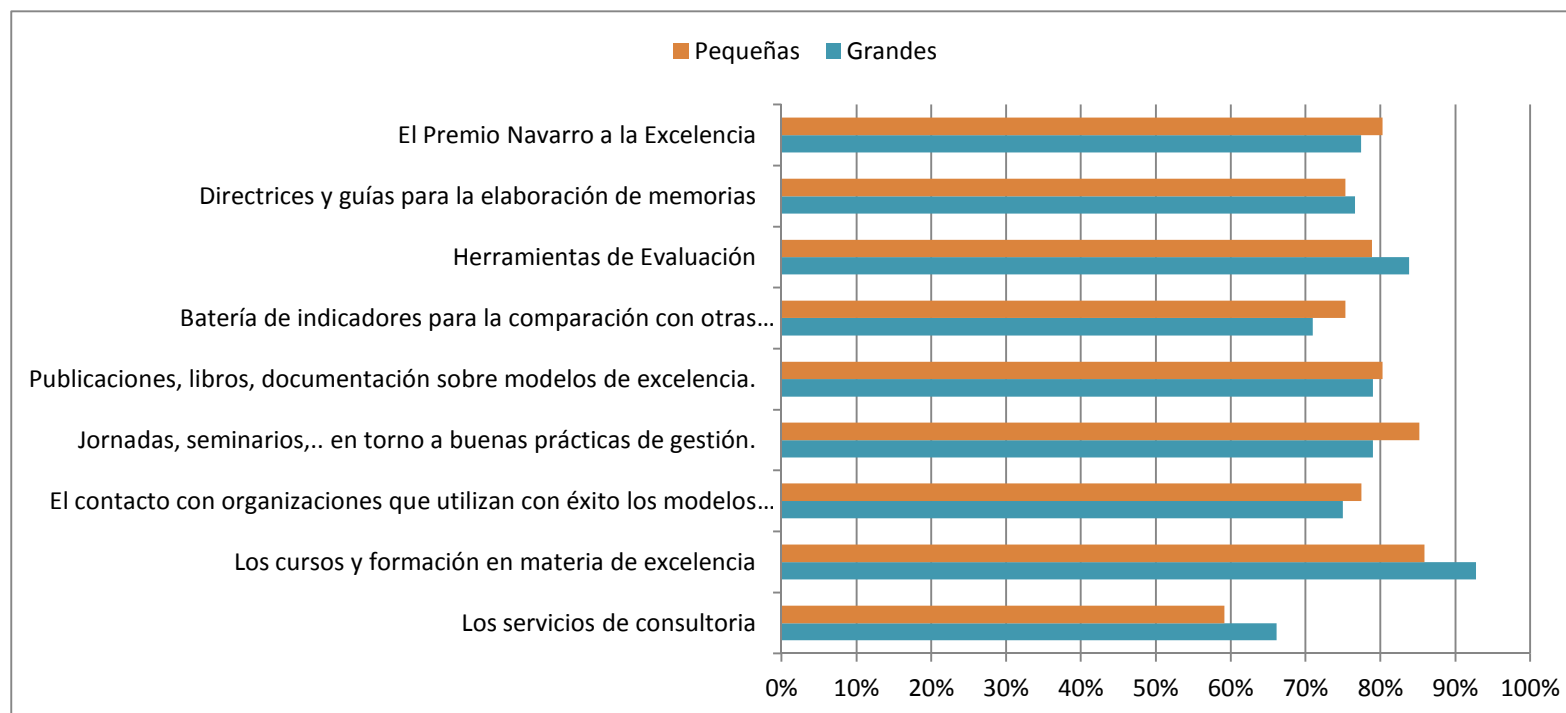
Por tipo de organizaciones, los servicios más utilizados son:





### 3. Resultados cuantitativos de la Encuesta

Por tamaño de organización:

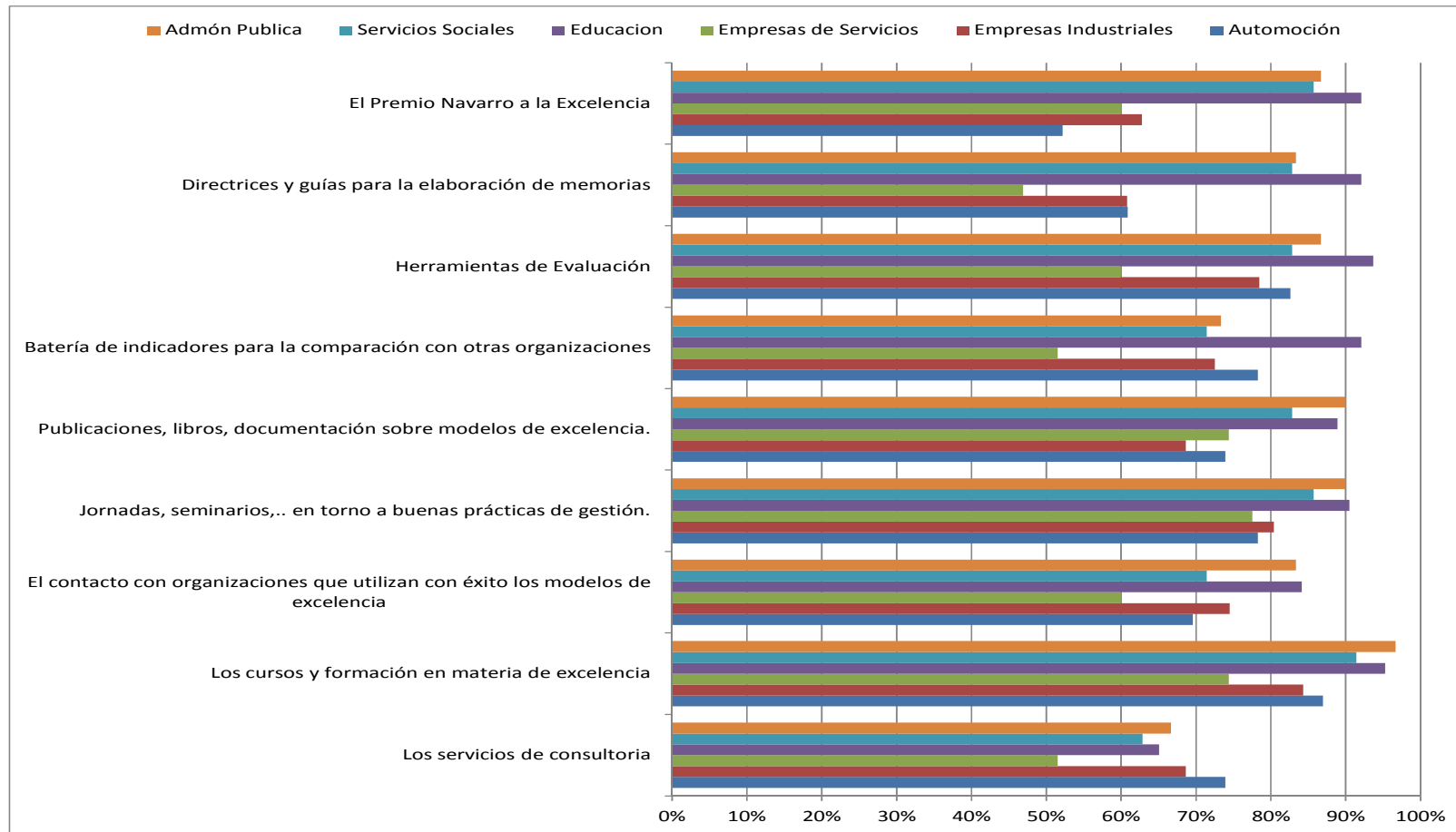


No parecen existir grandes diferencias entre organizaciones grandes y pequeñas.

Es de señalar el relativo menor uso de los servicios de consultoría tanto por organizaciones grandes y pequeñas.

### 3. Resultados cuantitativos de la Encuesta

Por sector:



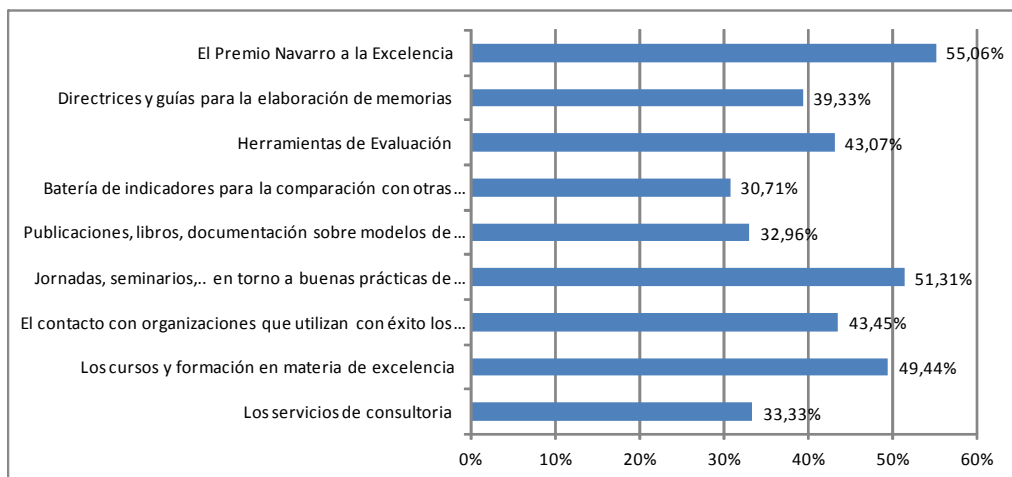
### 3. Resultados cuantitativos de la Encuesta

Se preguntó también la opinión sobre la calidad de los elementos presentados.

Se proponían cinco grados: Muy Malos, Malos, Aceptables, Buenos y Muy Buenos.

A fin de simplificar, se han sumado, las respuestas que incluyen los tres últimos grados (Aceptables, Buenos, Muy Buenos), categorizando el grupo como una valoración POSITIVA hacia dichos servicios.

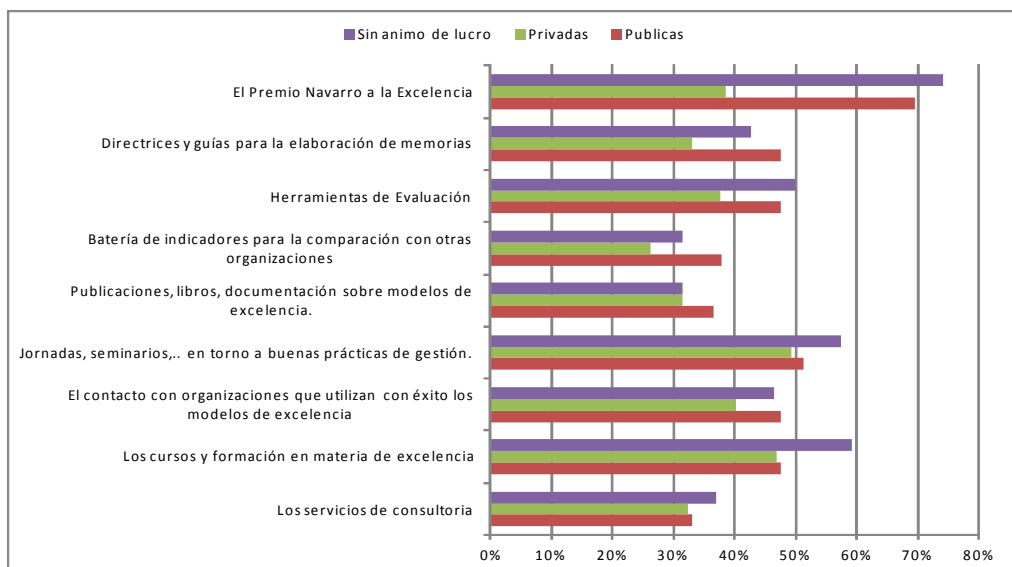
Los porcentajes de valoración POSITIVA, de la muestra total fueron los siguientes:



Es claro que cabe un amplio margen de mejora en todos los servicios categorizados. Aún siendo el Premio Navarro a la Excelencia el elemento mejor valorado, únicamente reúne una valoración positiva del 55%.

El campo de mejora es aún mayor en los servicios de: batería de indicadores, publicaciones, los cursos de formación y servicios de consultoría.

La segmentación por tipo de organización ofrecía estas diferencias:

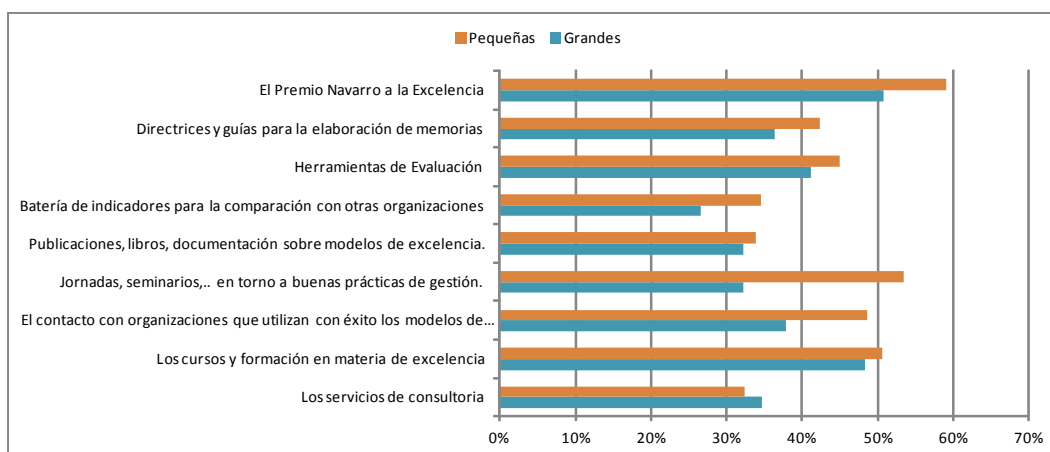


### 3. Resultados cuantitativos de la Encuesta

Es en las entidades sin ánimo de lucro, donde se da una mejor valoración, entre un 50% y un 70% de valoraciones positivas.

Sin embargo en las entidades privadas, el porcentaje baja significativamente situándose por debajo del 40% en la mayoría de los servicios categorizados, incluido el Premio Navarro a la Excelencia. Únicamente superan ese nivel las jornadas y los cursos de formación.

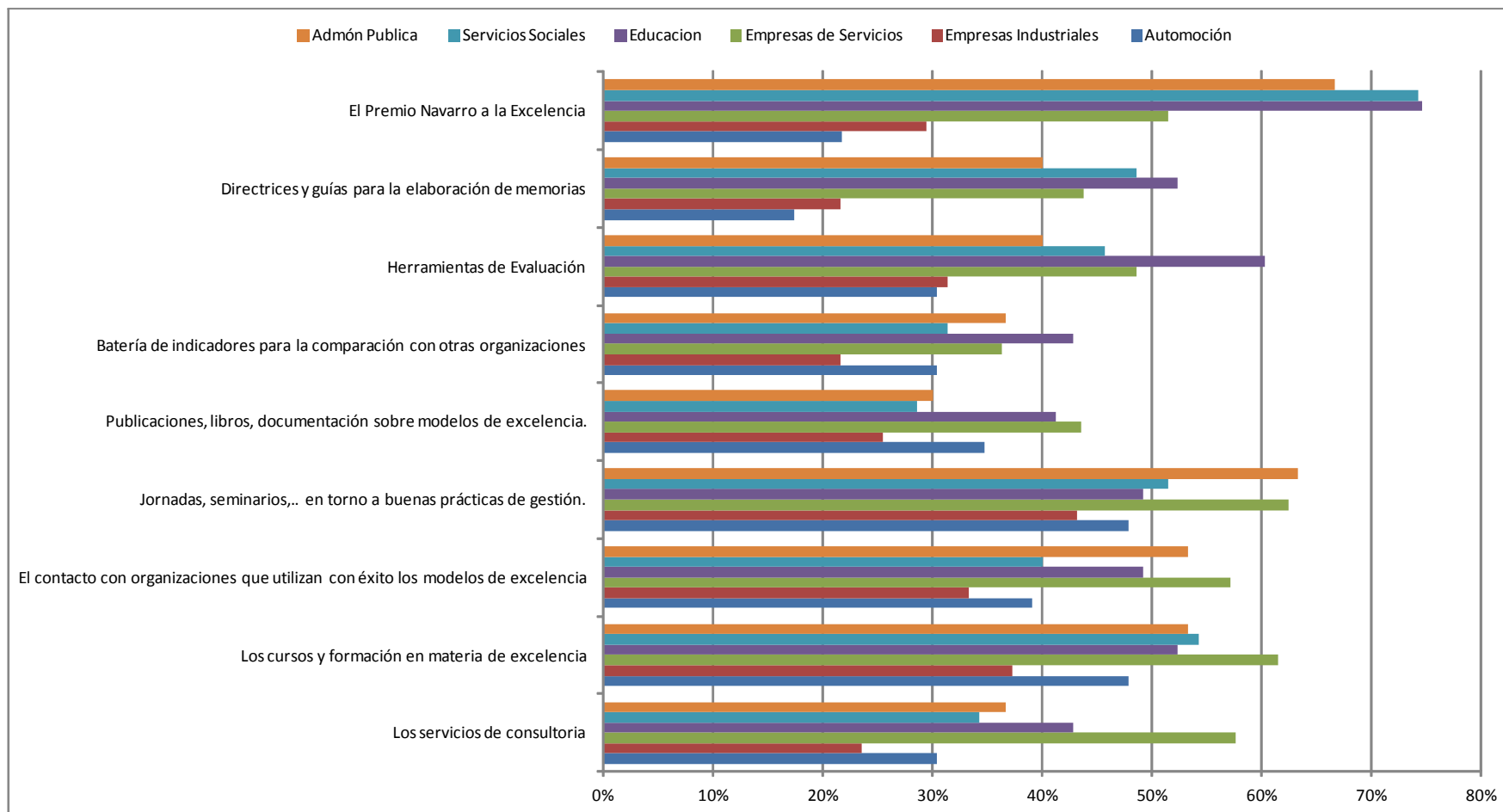
La segmentación por tamaño de organización ofrecía estas diferencias:



En la mayoría de los servicios apenas hay diferencias. Sin embargo, las diferencias son notables respecto a los servicios de “Jornadas, seminarios, ... en torno a buenas prácticas de gestión” y “Contacto con organizaciones que utilizan con éxito los modelos de excelencia”. Es claro que a las pequeñas organizaciones les resulta muy práctico e interesante el conocimiento de otras experiencias y prácticas de gestión, bien sea de otras organizaciones similares o de otras de mayor tamaño y mayor recorrido en gestión.

### 3. Resultados cuantitativos de la Encuesta

La segmentación por sectores ofrecía estas diferencias:



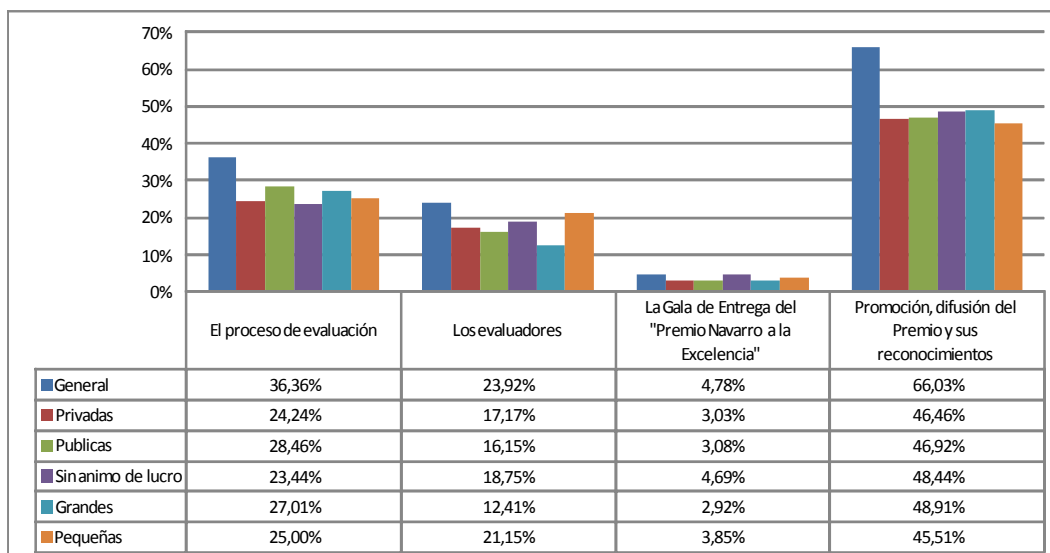
### 3. Resultados cuantitativos de la Encuesta

El mayor campo de mejora en los servicios, según sectores, se detecta en:

- Administración Pública: Publicaciones, libros, documentación sobre Modelos de Excelencia.
- Servicios Sociales y Educación:
  - Batería de Indicadores.
  - Publicaciones, libros, documentación sobre Modelos de Excelencia.
- Empresas de Servicios: Batería de Indicadores.
- Empresas Industriales y Empresas de Automoción:
  - Premio Navarro a la Excelencia.
  - Directrices y guías para la elaboración de Memorias.
  - Batería de Indicadores.
  - Publicaciones, libros, documentación sobre Modelos de Excelencia.
  - Servicios de Consultoría.

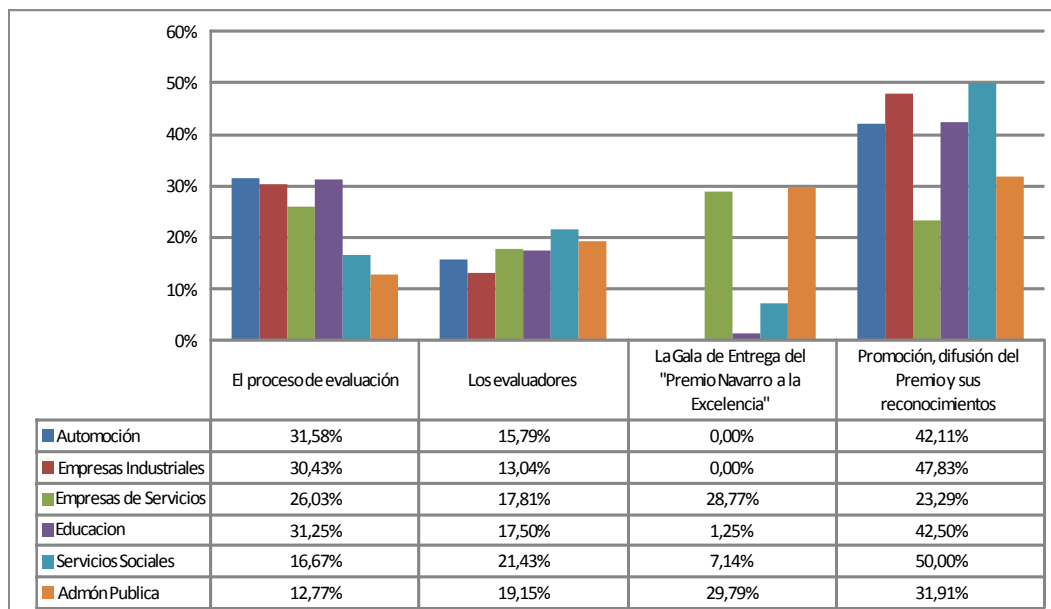
#### En lo referente al Premio Navarro a la Excelencia, ¿qué se debería mejorar?

Los resultados se muestran consistentes, bien sea considerando el grupo total, los diferentes tipos de organizaciones o sus tamaños o incluso sectores.



Poco que mejorar en la Gala de Entrega del Premio Navarro a la Excelencia. Mucho en lo que respecta a su promoción y difusión; y, bastante en lo que respecta al proceso de evaluación.

Por sectores se encontraron similares resultados:



Un hecho contrastado desde cualquier tipo de organización es la necesidad de mejorar la Promoción, Difusión del Premio y sus reconocimientos. Particularmente este tema es especialmente señalado respecto al resto en los sectores de automoción y de empresas industriales.

En segundo lugar, por importancia relativa, se señala el proceso de evaluación como área clara de mejora, Particularmente, el porcentaje es relativamente importante en los sectores de de Automoción, Educación y Empresas Industriales.

En esta pregunta, se dejó espacio para comentarios individuales. Con transcripción exacta se expresaron las siguientes ideas:

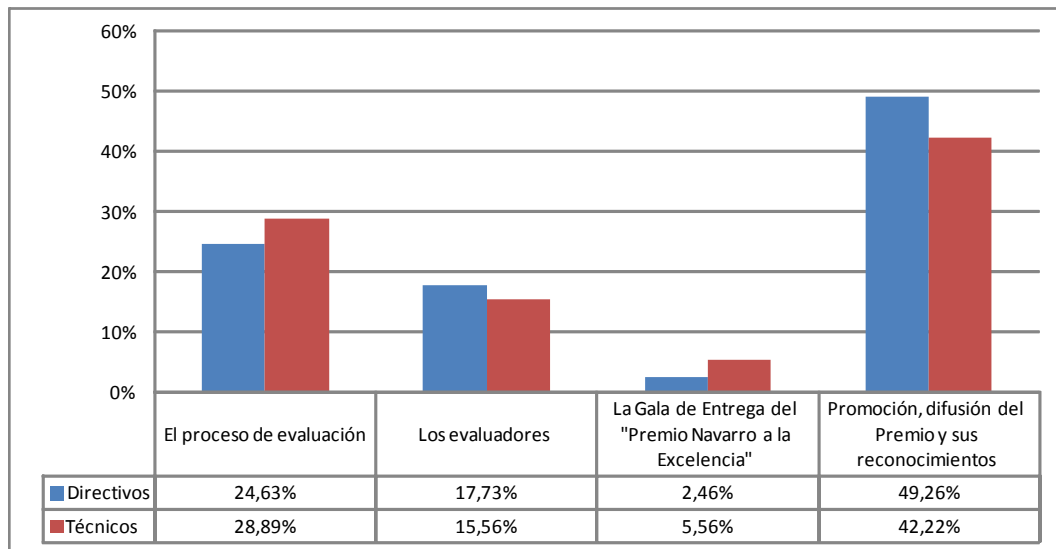
- Está bien planteado.
- Reconocer la actividad de los miembros del Club de Evaluadores, en especial de sus gestores, y de las personas de la Fundación Navarra que facilitan el trabajo y la difusión a organizaciones y evaluadores.
- Hacer formación práctica previa al proceso de evaluación, para refrescar conceptos y formas de trabajo.
- Cupo de organizaciones por Premio. Incrementar la profundidad en el análisis de cada organización.
- La facilidad con la que se otorga el 300+.
- Seguimiento en la implantación del informe. Sino el coste del trabajo realizado por los evaluadores no se compensará realmente.
- Creo que debe difundir más lo que han conseguido mejorar las organizaciones con el EFQM que el premio en sí que reciben. Una empresa

### 3. Resultados cuantitativos de la Encuesta

privada necesita rentabilizar los recursos empleados y que mejor escaparte que ensalzar las ventajas que ha obtenido cada empresa al implantar el modelo EFQM. Pero se busca la foto y eso hace que las empresas pequeñas se lo piensen.

- No gastar en ello.
- ¿Es necesario un premio?
- Es correcto.
- Fomentar la participación de empresas del ámbito industrial. Esta muy centralizado en el sector educativo y/o público.
- Que suponga algunas ventajas a las organizaciones que los consiguen. Ventajas en la relación con la administración, en la contribución de impuestos, en la mejora social de tu marca y su promoción desde la administración...
- Ampliando su validez oficial territorialmente.
- Dotarlo de mayor prestigio a nivel local.

Particularmente importante respecto a este tema, nos pareció la segmentación entre Directivos y Técnicos:



Los directivos se orientan mayoritariamente hacia la mejora en la promoción y la difusión. Los técnicos también, pero un porcentaje significativo que alcanza casi el 29% señala la necesidad de mejorar también el proceso de evaluación.

**Para mejorar el conocimiento y la implantación del Modelo EFQM (o afines)  
¿Qué debería hacerse?**

Se proponían las siguientes acciones:

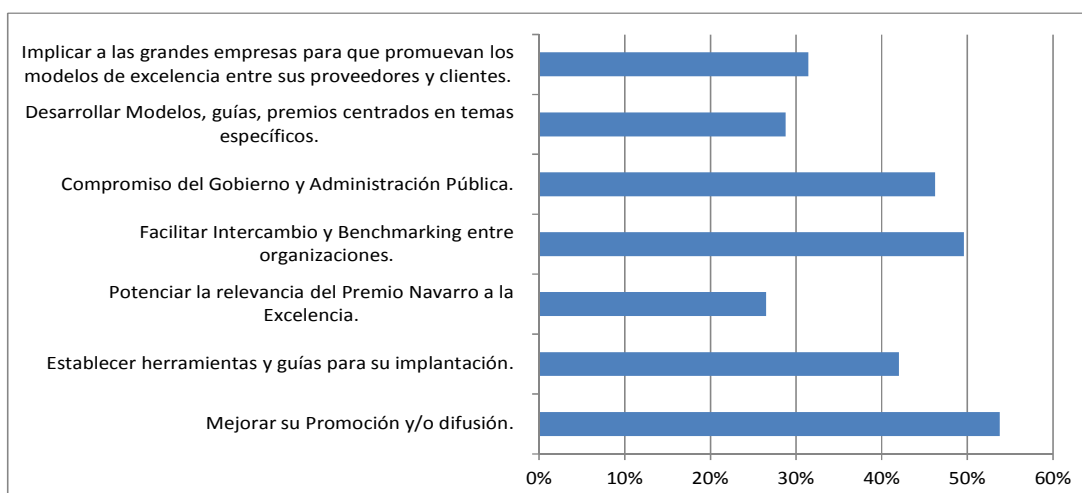


- Mejorar su Promoción y/o difusión.
  - Una difusión dirigida a la alta dirección.
  - Una difusión enfocada a técnicos, mandos intermedios, personal, etc.
  - Aumentar la publicidad del Premio y mejorar su posicionamiento de marca.
  - Una mayor promoción, publicidad, comunicación de la excelencia empresarial.
- Establecer herramientas y guías para su implantación.
  - Realización de talleres prácticos.
  - Modelos de excelencia diferenciados por sectores, por tamaño de organización, por tipo de organización, etc.
  - Documentos, cursos, etc. sobre herramientas y técnicas de mejora específicas.
  - Se debe promover un modelo más sencillo y más fácil de usar.
  - Herramientas de evaluación sencillas y ágiles.
- Potenciar la relevancia del Premio Navarro a la Excelencia.
  - Aumentando el nivel de exigencia.
  - Fomentando la participación en premios nacionales e internacionales.
- Facilitar Intercambio y Benchmarking entre organizaciones.
  - Creando oportunidades para compartir y aprender de organizaciones de otros ámbitos geográficos .
  - Estableciendo espacios digitales donde compartir conocimientos sobre excelencia empresarial, lecciones aprendidas y mejores prácticas de todas las empresas.
  - Visitando a las mejores empresas/organizaciones.
- Compromiso del Gobierno y Administración Pública.
  - Alentar a las instituciones gubernamentales para aplicar modelos de excelencia.
  - Integración de todas las iniciativas del gobierno en materia de mejora de la competitividad y la gestión.
  - Subvenciones para apoyar a las organizaciones en su viaje a la excelencia.

### 3. Resultados cuantitativos de la Encuesta

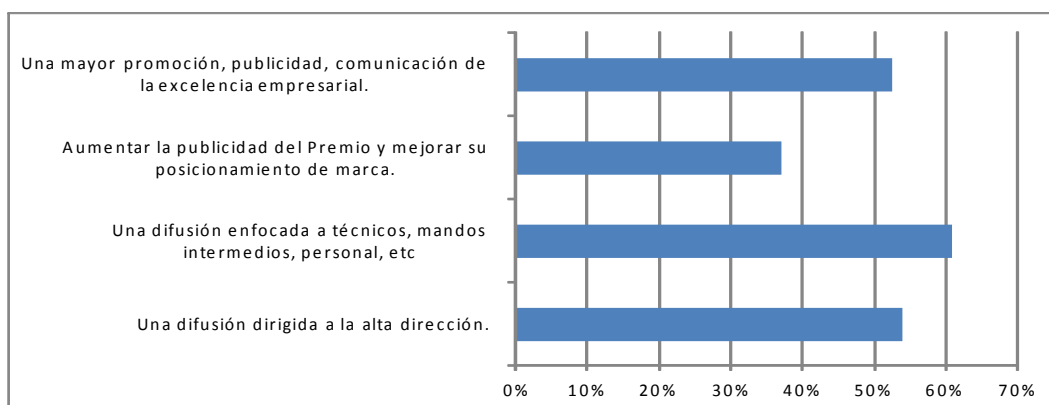
- Desarrollar Modelos, guías, premios centrados en temas específicos.
  - Responsabilidad Social Corporativa.
  - Gestión del Conocimiento.
  - Sostenibilidad Ambiental.
  - Liderazgo.
  - Otros.
- Implicar a las grandes empresas para que promuevan los modelos de excelencia entre sus proveedores y clientes.

Respecto a las grandes categorías, los resultados en la muestra general señalaron lo siguiente:

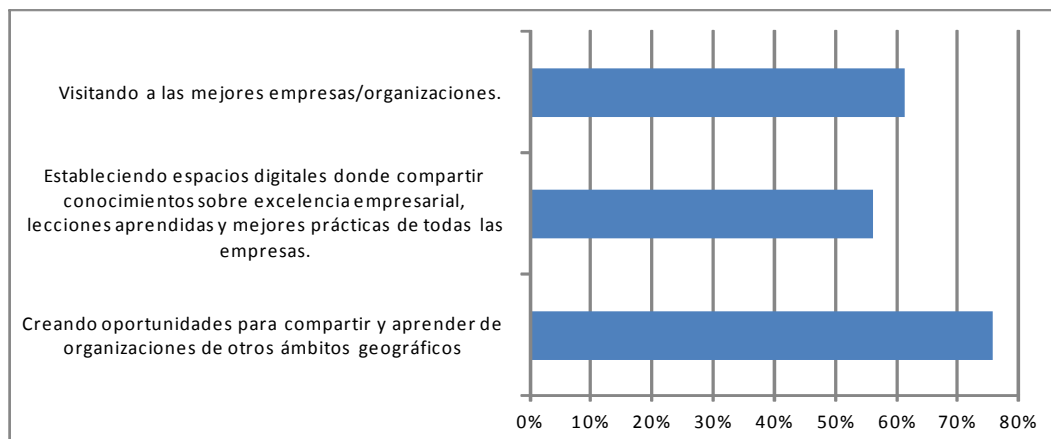


Se han analizado las tres áreas en dónde mayormente se orienta la mejora: Mejorar su Promoción y/o Difusión, Facilitar Intercambio y Benchmarking entre organizaciones y Compromiso del Gobierno y Administración Pública.

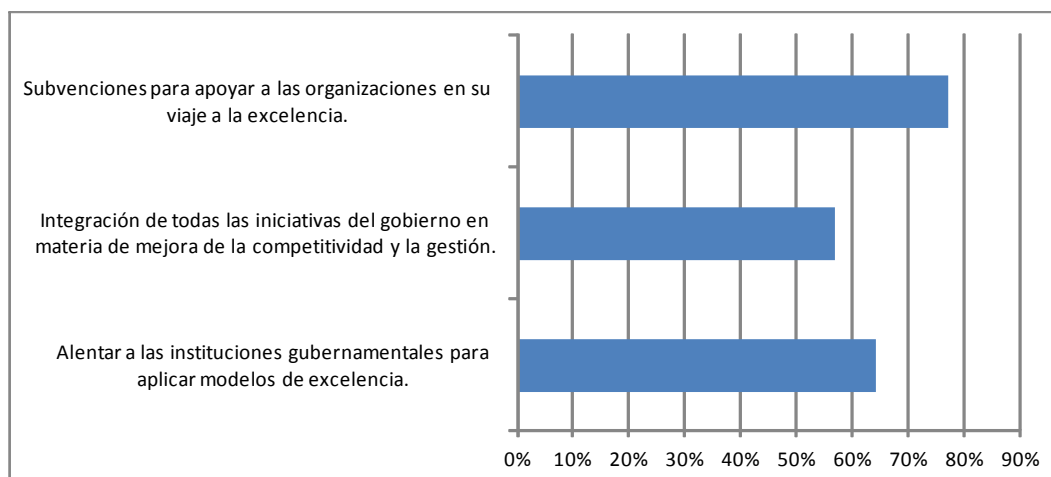
#### **Mejorar su promoción y/o difusión**



### Facilitar intercambio y benchmarking entre organizaciones



### Compromiso del Gobierno y Administración Pública



En general, las acciones a realizar más demandadas fueron:

- Mejorar su Promoción y/o difusión. Principalmente una difusión enfocada a técnicos, mandos intermedios, personal, etc.
- Facilitar Intercambio y Benchmarking entre organizaciones, creando oportunidades para compartir y aprender de organizaciones de otros ámbitos geográficos.
- Compromiso del Gobierno y Administración Pública a través de subvenciones para apoyar a las organizaciones en su viaje a la excelencia.

La orientación a la mejora en **ORGANIZACIONES PÚBLICAS** tomaba las siguientes direcciones:

- Compromiso del Gobierno y Administración Pública.
  - Alentar a las instituciones gubernamentales para aplicar modelos de excelencia.

- Integración de todas las iniciativas del gobierno en materia de mejora de la competitividad y la gestión.
- Subvenciones para apoyar a las organizaciones en su viaje a la excelencia
- Mejorar su Promoción y/o difusión principalmente enfocada a técnicos, mandos intermedios, personal, etc.
- Facilitar Intercambio y Benchmarking entre organizaciones, creando oportunidades para compartir y aprender de organizaciones de otros ámbitos geográficos.

La orientación a la mejora en **ORGANIZACIONES PRIVADAS** tomaba las siguientes direcciones:

- Mejorar su Promoción y/o difusión principalmente dirigida a la alta dirección.
- Facilitar Intercambio y Benchmarking entre organizaciones.
  - Creando oportunidades para compartir y aprender de organizaciones de otros ámbitos geográficos.
  - Visitando a las mejores empresas/organizaciones.
- Establecer herramientas y guías para su implantación.
  - Modelos de excelencia diferenciados por sectores, por tamaño de organización, por tipo de organización, etc.
  - Documentos, cursos, etc. sobre herramientas y técnicas de mejora específicas.

La orientación a la mejora en **ORGANIZACIONES SIN ANIMO DE LUCRO** tomaba las siguientes direcciones:

- Compromiso del Gobierno y Administración Pública a través de subvenciones para apoyar a las organizaciones en su viaje a la excelencia.
- Facilitar Intercambio y Benchmarking entre organizaciones, creando oportunidades para compartir y aprender de organizaciones de otros ámbitos geográficos.
- Mejorar su Promoción y/o difusión principalmente enfocada a técnicos, mandos intermedios, personal, etc.

La orientación a la mejora en **el SECTOR AUTOMOCIÓN** tomaba las siguientes direcciones:

- Implicar a las grandes empresas para que promuevan los modelos de excelencia entre sus proveedores y clientes.
- Facilitar Intercambio y Benchmarking entre organizaciones.
  - Creando oportunidades para compartir y aprender de organizaciones de otros ámbitos geográficos.
  - Visitando a las mejores empresas/organizaciones.
- Establecer herramientas y guías para su implantación
  - Realización de talleres prácticos.
  - Documentos, cursos, etc. sobre herramientas y técnicas de mejora específicas.

- Mejorar su Promoción y/o difusión.
  - Una difusión dirigida a la alta dirección.

La orientación a la mejora en **el SECTOR DE EMPRESAS INDUSTRIALES** tomaba las siguientes direcciones:

- Mejorar su Promoción y/o difusión principalmente dirigida a la alta dirección.
- Facilitar Intercambio y Benchmarking entre organizaciones.
  - Creando oportunidades para compartir y aprender de organizaciones de otros ámbitos geográficos.
  - Visitando a las mejores empresas/organizaciones.
- Implicar a las grandes empresas para que promuevan los modelos de excelencia entre sus proveedores y clientes.

La orientación a la mejora en **el SECTOR DE EMPRESAS DE SERVICIOS** tomaba las siguientes direcciones:

- Mejorar su Promoción y/o difusión.
  - Una difusión dirigida a la alta dirección.
  - Una difusión enfocada a técnicos, mandos intermedios, personal, etc.
- Desarrollar Modelos, guías, premios centrados en temas específicos, principalmente respecto al Liderazgo.
- Facilitar Intercambio y Benchmarking entre organizaciones.
  - Creando oportunidades para compartir y aprender de organizaciones de otros ámbitos geográficos.
  - Visitando a las mejores empresas/organizaciones.

La orientación a la mejora en **el SECTOR DE EDUCACIÓN** tomaba las siguientes direcciones:

- Facilitar Intercambio y Benchmarking entre organizaciones, creando oportunidades para compartir y aprender de organizaciones de otros ámbitos geográficos.
- Mejorar su Promoción y/o difusión.
  - Una difusión enfocada a técnicos, mandos intermedios, personal, etc.
  - Una mayor promoción, publicidad, comunicación de la excelencia empresarial.
- Compromiso del Gobierno y Administración Pública a través de subvenciones para apoyar a las organizaciones en su viaje a la excelencia.

La orientación a la mejora en **el SECTOR DE SERVICIOS SOCIALES** tomaba las siguientes direcciones:

- Compromiso del Gobierno y Administración Pública a través de subvenciones para apoyar a las organizaciones en su viaje a la excelencia.
- Facilitar Intercambio y Benchmarking entre organizaciones, creando oportunidades para compartir y aprender de organizaciones de otros ámbitos geográficos.

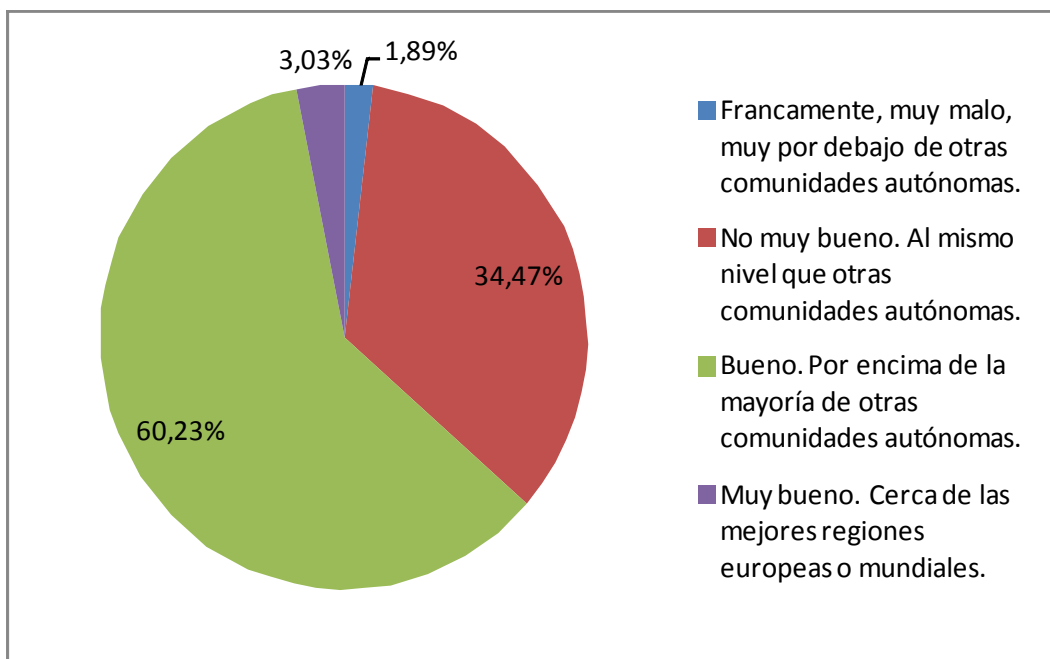
- Establecer herramientas y guías para su implantación que sean sencillas y ágiles.

La orientación a la mejora en el **SECTOR DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA** tomaba las siguientes direcciones:

- Compromiso del Gobierno y Administración Pública.
  - Alentar a las instituciones gubernamentales para aplicar modelos de excelencia.
  - Integración de todas las iniciativas del gobierno en materia de mejora de la competitividad y la gestión.
- Establecer herramientas y guías para su implantación.
  - Realización de talleres prácticos.
  - Documentos, cursos, etc. sobre herramientas y técnicas de mejora específicas.
- Mejorar su Promoción y/o difusión principalmente enfocada a técnicos, mandos intermedios, personal, etc.

#### ¿Cuál piensa qué es el nivel de Navarra en materia de Excelencia de Gestión?

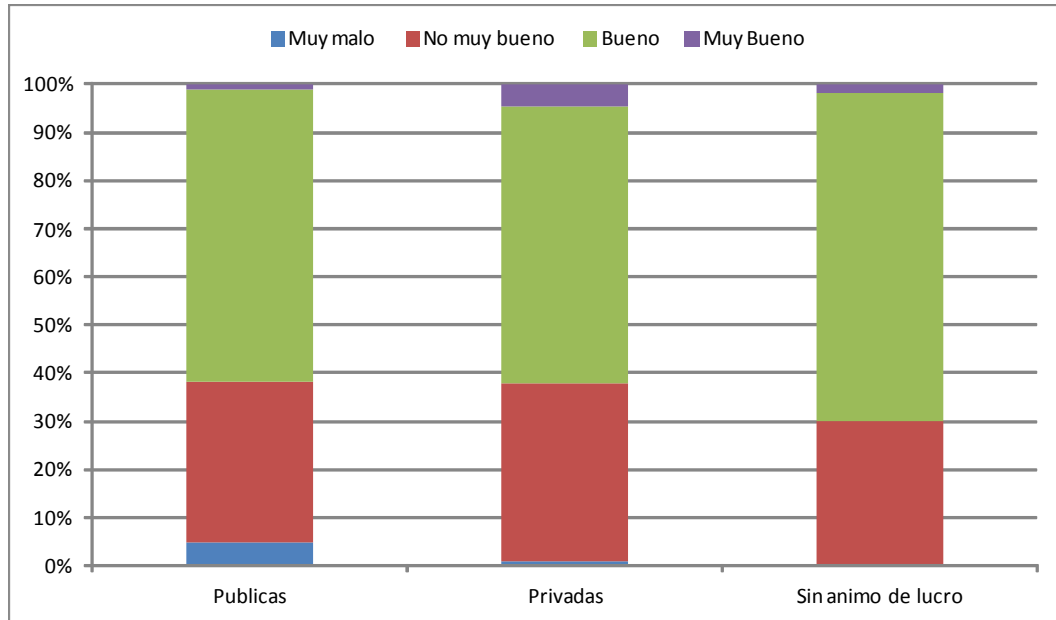
En la muestra total, se obtuvieron los siguientes resultados:



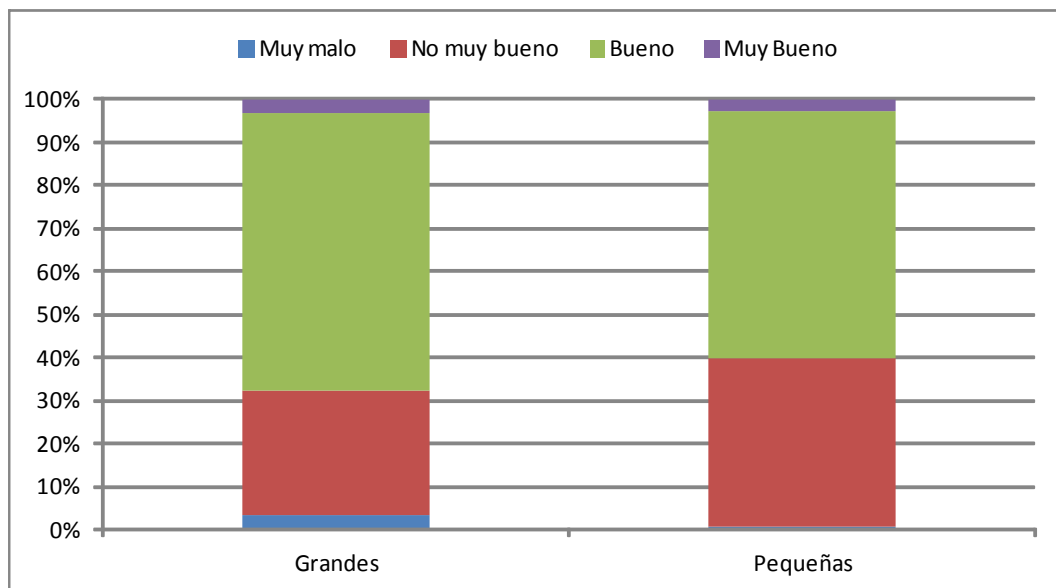
Un 60% considera que el nivel de Navarra es bueno, por encima de otras comunidades autónomas.

### 3. Resultados cuantitativos de la Encuesta

No se aprecia una significativa diferencia cuando se segmentan los resultados por tipo de organización:

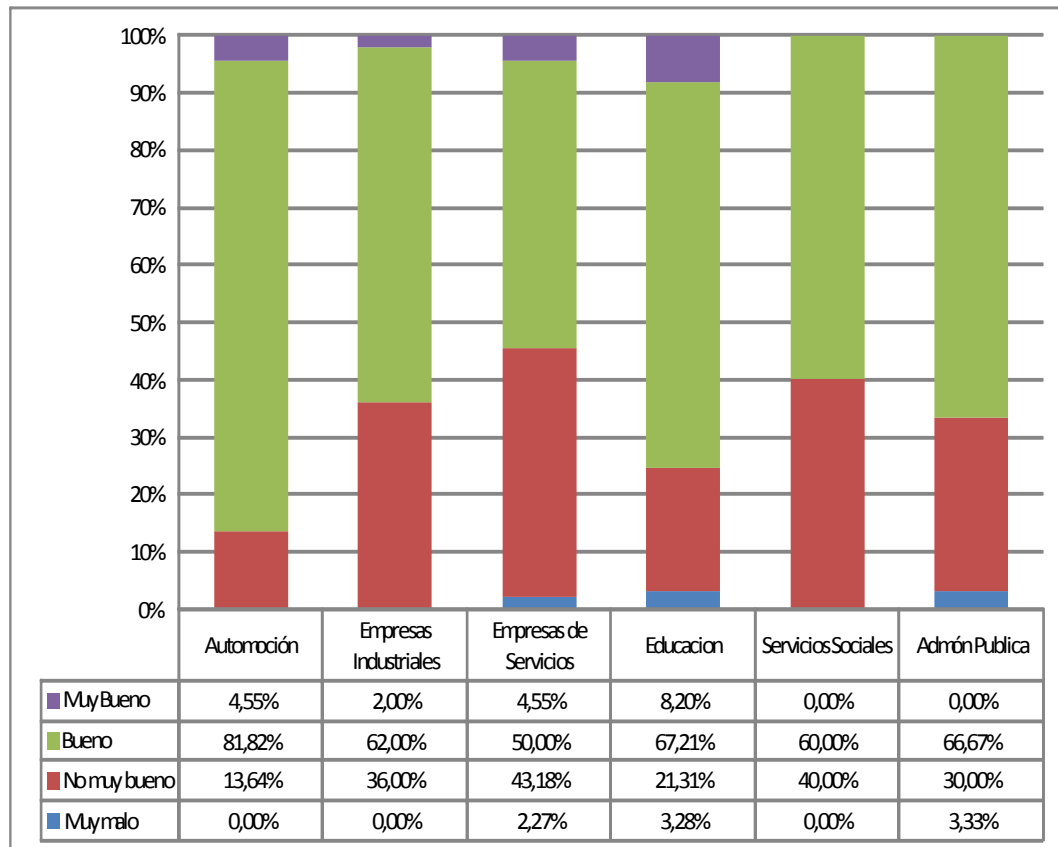


Las pequeñas organizaciones parecen mostrarse algo más críticas:



### 3. Resultados cuantitativos de la Encuesta

Tanto en el sector de educación, como en el sector de automoción, las opiniones son más positivas. Es en el sector de empresas de servicios y en el ámbito de los servicios sociales donde el panorama se valora como algo más negativo.

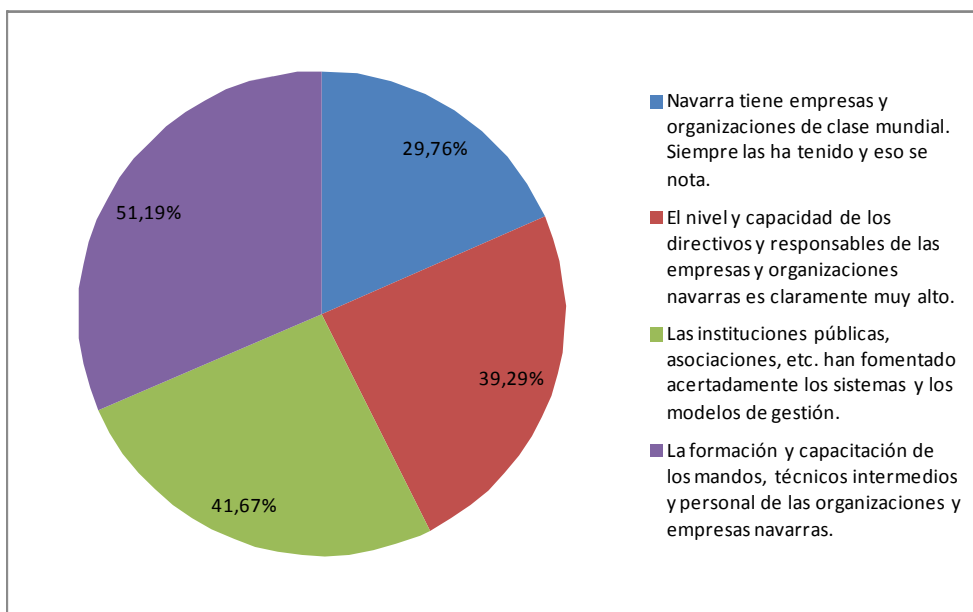




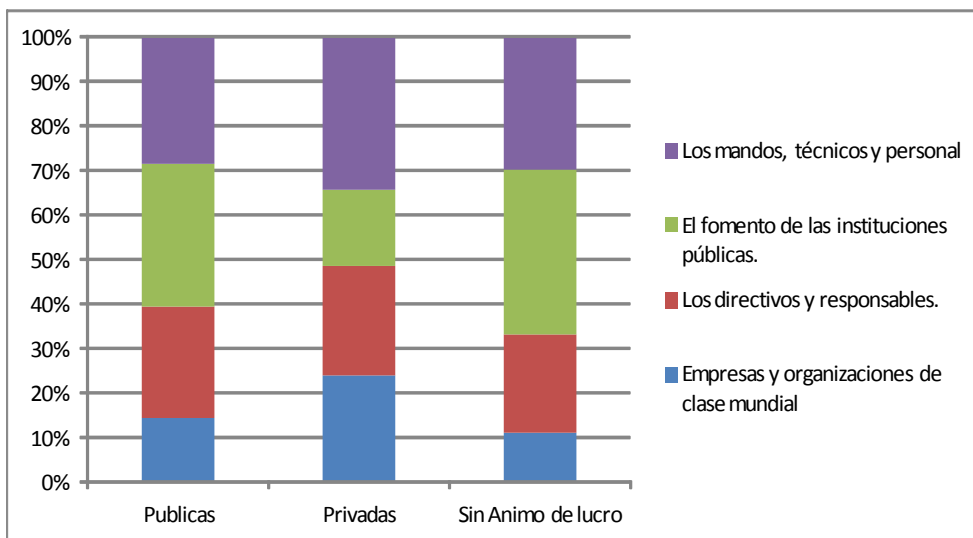
**Si su respuesta ha sido positiva, ¿Cuáles son las razones de la misma?**

Aunque, en general, se da una importancia similar a las diferentes razones presentadas, destaca de manera especial el valor de la formación y capacitación de los mandos y técnicos intermedios y personal.

No menos destacable es el mérito que se atribuye a la labor que han desempeñado las instituciones públicas, asociaciones, etc. que han fomentado acertadamente los sistemas y los modelos de gestión.

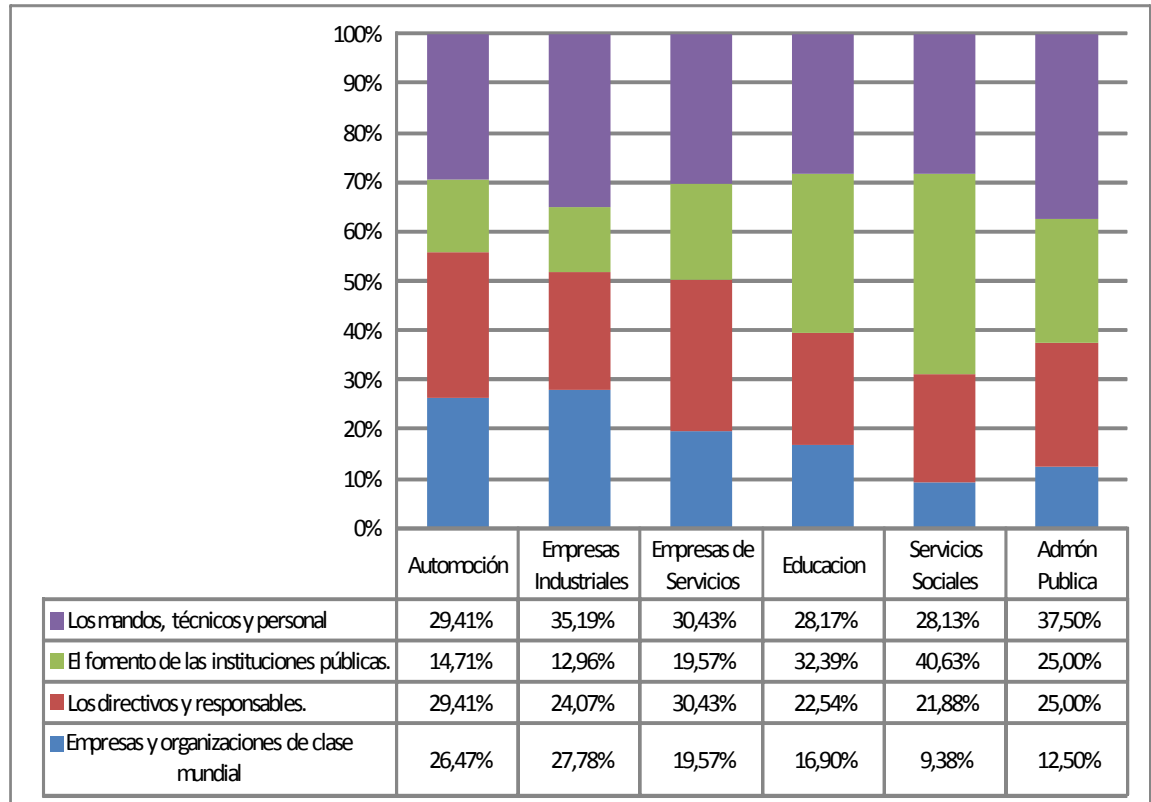


Por tipo de organización, destaca el diferente papel que se atribuye a la labor de las instituciones públicas en el fomento de los modelos de excelencia. Las entidades privadas le reconocen una relevancia menor; inclinándose por dar mayor mérito a los directivos, mandos, técnicos y personal de las organizaciones.



### 3. Resultados cuantitativos de la Encuesta

Por sectores, se aprecian una mayor divergencia:



Las empresas, en general, centran su enfoque en dar más importancia a la labor de directivos mandos, técnicos y personal.

En Educación y Servicios Sociales, se valora fundamentalmente la tarea de fomento realizada por las instituciones públicas.

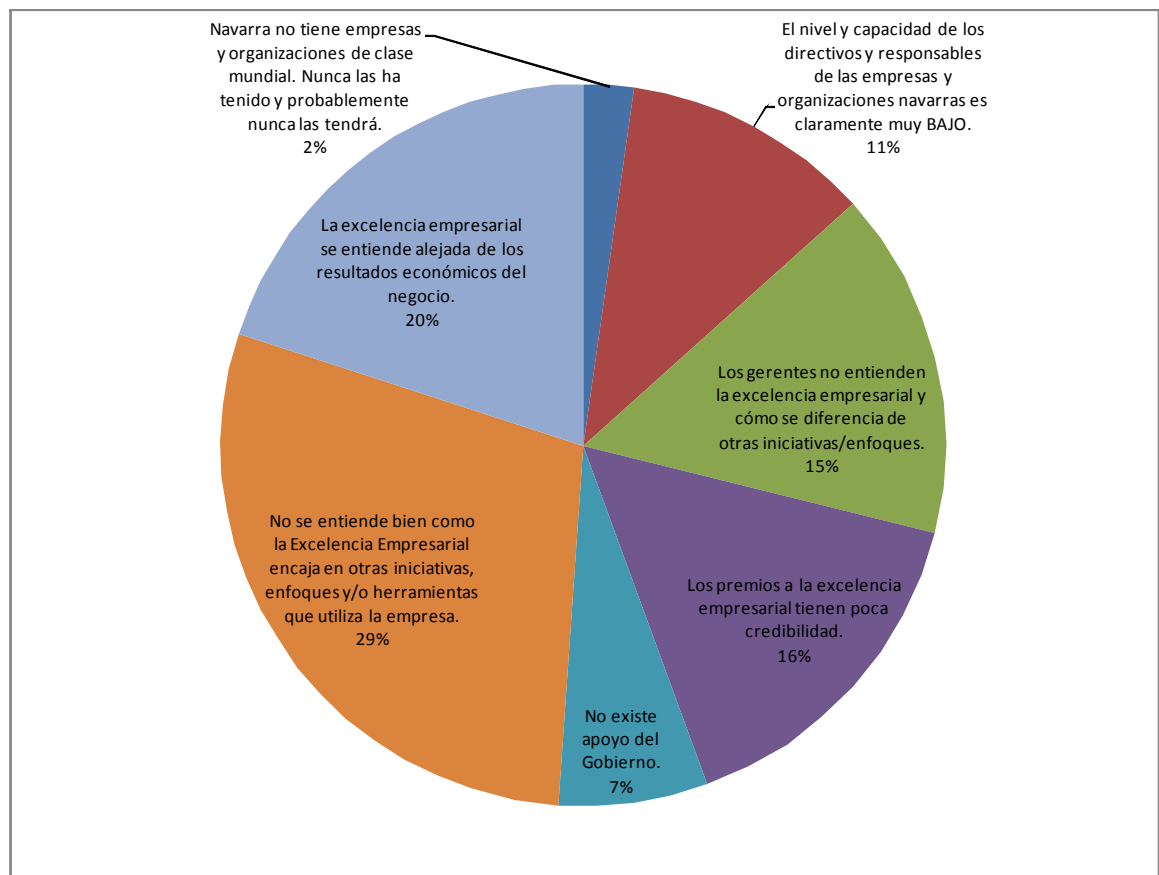
En la Administración Pública, el argumento principal es la labor, formación y capacitación de los mandos, técnicos y personal.

**Si su respuesta ha sido negativa, ¿Cuáles son las razones de la misma?**

Alrededor de un 36% de las personas encuestadas, señalaron que el nivel de Navarra en materia de excelencia en la gestión era “No muy bueno” o “Francamente malo”.

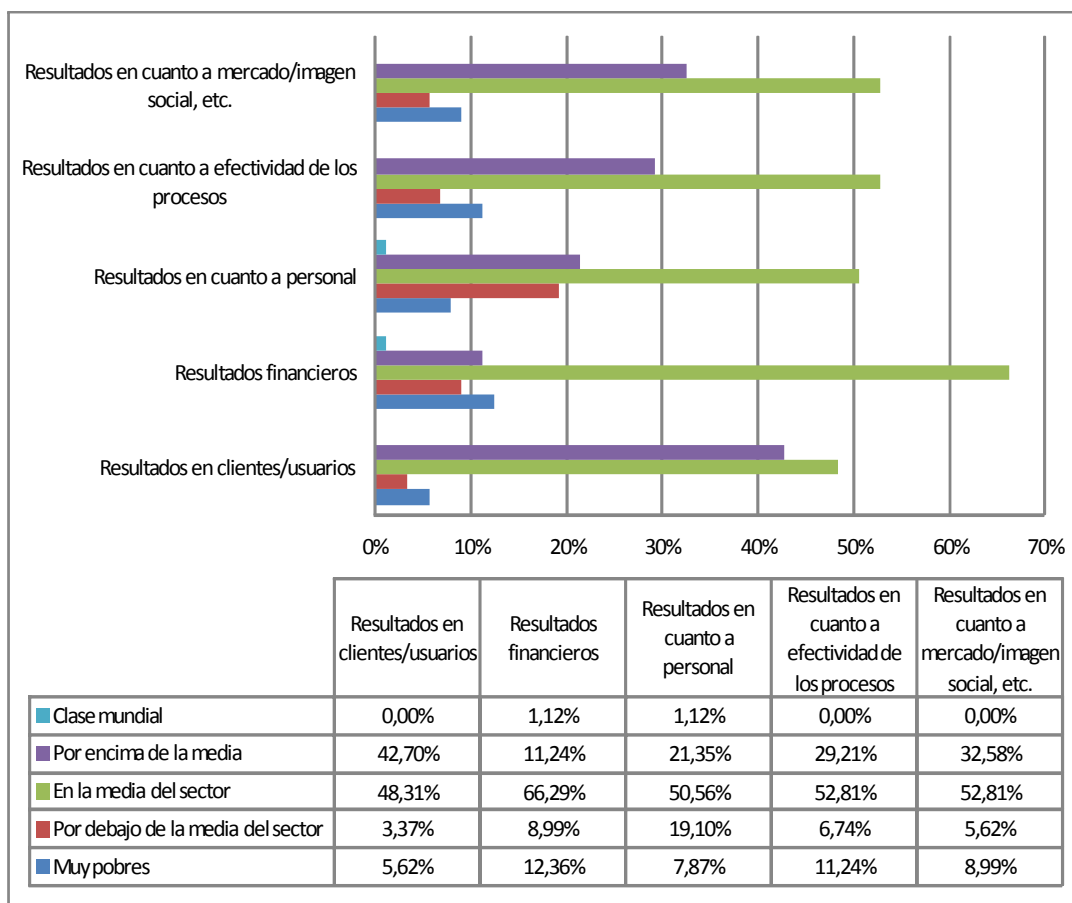
Las razones que se argumentaban para mantener esta opinión fueron las siguientes:

- “No se entiende bien cómo la Excelencia Empresarial encaja en otras iniciativas, enfoques y/o herramientas que utiliza la empresa”.
- “La excelencia empresarial se entiende alejada de los resultados económicos del negocio”.
- “Los premios a la excelencia empresarial tienen poca credibilidad”.
- “Los gerentes no entienden la excelencia empresarial y cómo se diferencia de otras iniciativas/enfoques”.



**¿Cómo calificaría los resultados que obtiene su organización?**

Por último, se pidió a los encuestados que valorarán los resultados que obtenía su propia organización.



Si atendemos a las valoraciones que sitúan los propios resultados por encima de la media del sector o de clase mundial, tenemos que:

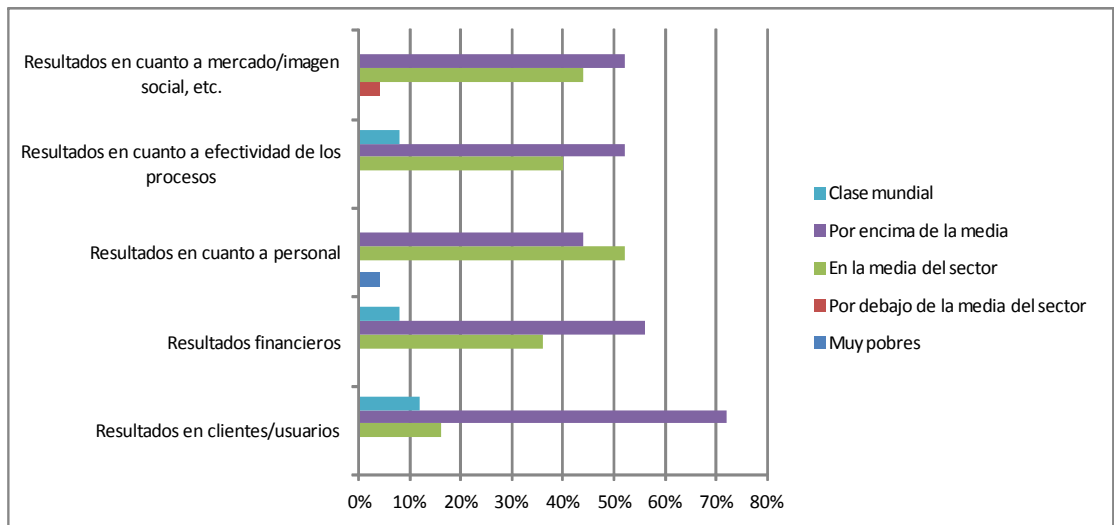
- En resultados en clientes/usuarios, casi un 43% se sitúa mejor que la media del sector.
- En resultados financieros, apenas el 12%.
- En resultados de personal, el 22% mejora a los del sector.
- En resultados centrados en proceso, el 29% y
- En resultados de mercado, imagen social, etc. el 32,58%

Teniendo en cuenta, que la excelencia empresarial, se reconoce fundamentalmente por los resultados obtenidos y el equilibrio entre los mismos, podemos aventurarnos a decir que entre el 12% y el 30% de organizaciones navarras son excelentes, independientemente de la utilización de modelos de excelencia o de reconocimientos o certificaciones expedidas.

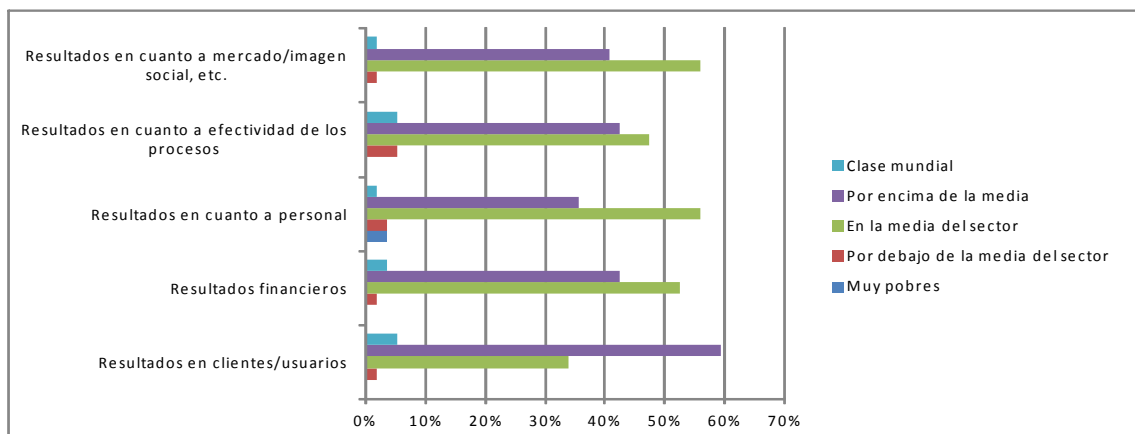
### 3. Resultados cuantitativos de la Encuesta

Por sectores, y utilizando el mismo criterio, se podría decir que las empresas, en general, obtienen resultados bastante equilibrados, y con un porcentaje de excelencia en resultados bastante notable.

- En el sector de **AUTOMOCIÓN**, alrededor de un 40% obtienen resultados excelentes.

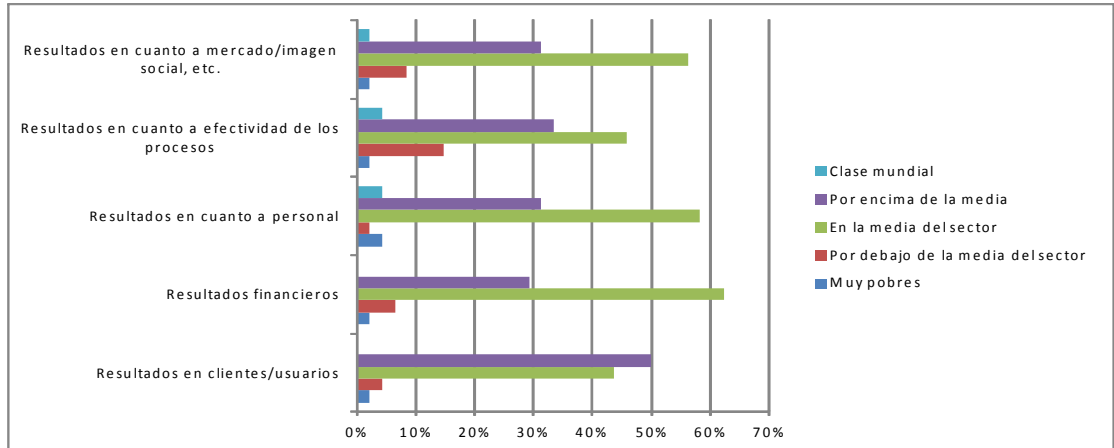


- En el sector de **EMPRESAS INDUSTRIALES**, el porcentaje se sitúa alrededor del 50%.



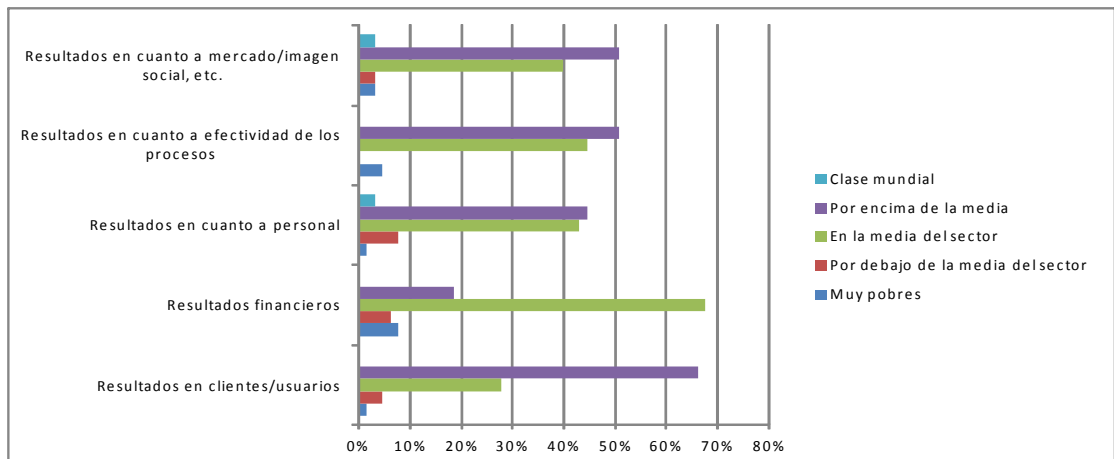
### 3. Resultados cuantitativos de la Encuesta

- En las **EMPRESAS DE SERVICIOS**, se sitúa en torno al 30%

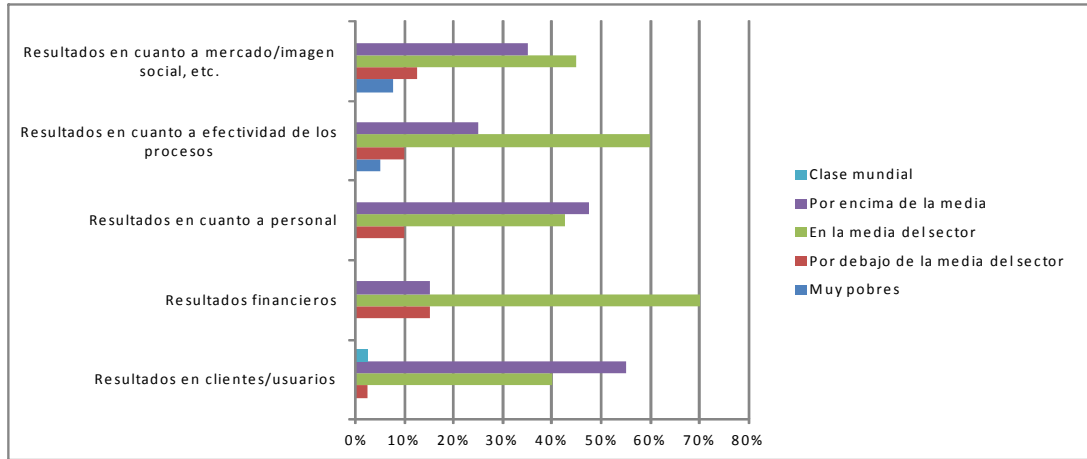


En otros sectores, sin embargo, no parece darse el requerido equilibrio entre los diferentes resultados. Aunque pueden destacar en resultados en cuanto a clientes/usuarios y/o personal, los resultados financieros no superan o están claramente por debajo de la media del sector.

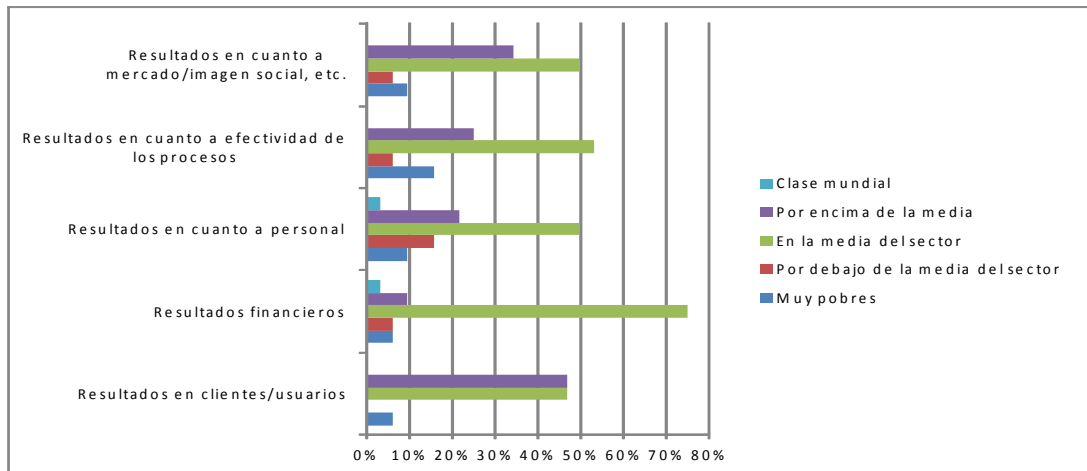
### EDUCACIÓN



**ENTIDADES SERVICIOS SOCIALES**



**ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**





## Conclusiones

4





## 4 Conclusiones.

### 4.1 Implantación de sistemas de calidad

El 71,94% de los encuestados señalaban que se había implantado o se estaba implantando un sistema de calidad (Normas ISO, modelos de excelencia, otros sistemas,...) en su organización.

El porcentaje de respuestas que señalaba que no se había implantado un sistema de calidad en la organización alcanzaba únicamente el 27,22%.

La implantación de dichos sistemas ha tenido impactos positivos en la organización.

En torno al 80% de los encuestados, señalaban que como resultado de la implantación se han obtenido impactos positivos en las siguientes áreas:

- Resultados internos: rentabilidad, eficiencia, control de procesos, etc.
- Mejora de la calidad del Servicio/Producto.
- Dinámica de Mejora Continua.
- Resultados en clientes/usuarios: satisfacción, fidelización, etc.
- Mejora de la imagen externa: reputación, reconocimiento público.
- Cultura y valores de la organización.

Únicamente, el 60% de los encuestados señalaban impactos positivos en las siguientes áreas:

- Resultados económicos: beneficios empresariales.
- Competitividad: diferenciación con respecto a la competencia.
- Clima laboral: satisfacción, motivación e implicación del personal.
- Resultados comerciales: cuota de mercado, exportación, márgenes comerciales, acceso a nuevos clientes, etc.

### 4.2 El modelo EFQM: implantación e impacto

Según el 94,66% de los encuestados, el Modelo EFQM se basa en principios de gestión sólidos y puede proporcionar una evaluación razonablemente precisa de la excelencia organizativa/empresarial.

Es decir, la práctica totalidad valora positivamente al Modelo EFQM en cuanto a modelo teórico y paradigma de gestión.

Curiosamente la opinión más positiva respecto al Modelo EFQM, se ubica en los sectores de empresas industriales y empresas de automoción (más del 95%).

---

## 4. Conclusiones

Sólo un 5%, mostraron tener una opinión negativa en torno a él o en torno a lo que le rodea.

Las organizaciones que han declarado haber implantado o estar implantado modelos de excelencia (EFQM o similar) alcanzan el 18% del total.

La implantación del Modelo EFQM produce mejores resultados que otros sistemas de calidad en los siguientes ámbitos:

- Mejora de la imagen externa: reputación, reconocimiento público.
- Clima laboral, satisfacción, motivación e implicación del personal.
- Competitividad: diferenciación con respecto a la competencia.
- Cultura y valores de la organización.
- Dinámica de Mejora Continua.

En el entorno de las organizaciones pequeñas, además de los arriba citados, el Modelo EFQM produce mejores resultados en:

- Resultados internos: rentabilidad, eficiencia, control de procesos, etc.
- Resultados en clientes/usuarios: satisfacción, fidelización, etc.
- Resultados comerciales: cuota de mercado, exportación, márgenes comerciales, acceso a nuevos clientes, etc.
- Mejora de la calidad del servicio/producto.

Las principales razones para la implantación de un Modelo de Excelencia organizacional han sido las siguientes:

- Mejorar la eficiencia y control de la organización.
- Toma en cuenta aspectos como el liderazgo, las personas, la sociedad, etc.
- Para mejorar la competitividad de la organización.
- Queríamos un marco integral en donde cupieran todas nuestras iniciativas.

Se han considerado como poco importantes para la decisión de implantar un modelo de excelencia argumentos como:

- Exigencias de los clientes/Administración Pública.
- Es barato.
- Obtener un reconocimiento/certificado/Premio.
- Por ser la continuidad de una norma ya implantada.

### 4.3 Prácticas y resultados de excelencia en las organizaciones navarras

Los diferentes modelos de excelencia de cualquier tipo y ámbito, se caracterizan por dos elementos fundamentales: la aplicación de herramientas y prácticas de gestión por un lado y, por otro, la obtención de resultados equilibrados en los diferentes grupos de interés para la organización.

Independientemente de la referencia, implantación o conocimiento de los Modelos de Excelencia en general o del Modelo EFQM en particular, las organizaciones navarras en relación a estos dos criterios (prácticas de gestión/resultados equilibrados) parecen mostrar unas actuaciones y logros más que notables.

Así, en cuanto a prácticas y/o herramientas de gestión, los encuestados informan que:

- El 77% de las organizaciones está desarrollando, en mayor o menor medida, herramientas, técnicas o procedimientos para mejorar el LIDERAZGO.
- Más del 85% desarrollan algún tipo de técnica para la elaboración del PLAN ESTRATÉGICO.
- Un 88% aplican alguna herramienta para mejorar su ENFOQUE AL CLIENTE/USUARIO.
- Un 80% desarrollan encuestas, evaluación de desempeño o técnicas similares para mejorar la GESTIÓN DE PERSONAL.
- Un 76% aplican técnicas para la GESTIÓN DE SUS PROCESOS, fundamentalmente grupos de mejora.
- Y casi un 80% aplican alguna técnica para la mejora de la GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.

Se ha de concluir que una gran mayoría de organizaciones navarras están diseñando, aplicando o revisando, la mayor parte de las herramientas de gestión que cualquier modelo de excelencia recomienda o que contrastadas organizaciones excelentes han utilizado con éxito.

Independientemente pues, de la utilización o no de un modelo de excelencia, EFQM u otro, las organizaciones navarras parecen caminar en esa vía a través de la utilización de variadas y significativas herramientas de gestión.

Por otro lado, un modelo de excelencia exige obtener unos resultados al menos por encima de la media y unos resultados equilibrados en las diferentes áreas de la gestión o en referencia a los distintos grupos de interés.

---

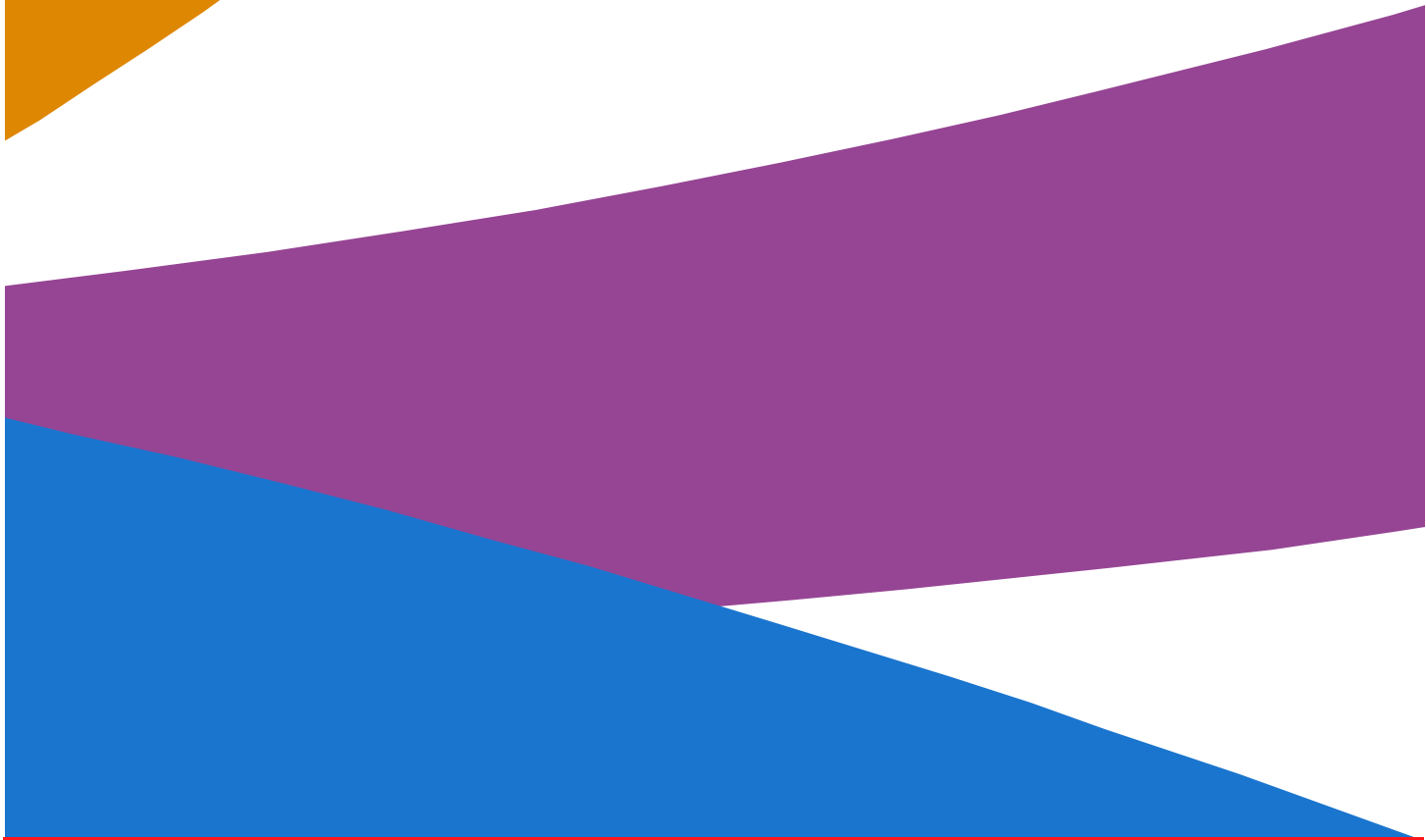
## 4. Conclusiones

Pidiendo a través del cuestionario que se valorará la obtención de resultados de la organización propia, se encontró que:

- En resultados en clientes/usuarios, casi un 43% se sitúa mejor que la media del sector.
- En resultados financieros, apenas el 12% por encima de la media del sector.
- En resultados de personal, el 22% mejora a los del sector.
- En resultados centrados en proceso, el 29%.
- Y en resultados de mercado, imagen social, etc. el 32,58%.

Podemos aventurarnos a decir que entre el 12% y el 30% de las organizaciones navarras son excelentes, (atendiendo al equilibrio entre sus resultados) independientemente de la utilización de modelos de excelencia o de reconocimientos o certificaciones expedidas.

Aunando más en esta interpretación, un 60% de los encuestados considera que el nivel de Navarra en materia de Excelencia en la Gestión, está por encima de otras comunidades autónomas.





## 5 Plan de Acción.

### 5.1 Sector Empresarial

Los datos indican que desde aproximadamente el año 2007, se han ido reduciendo el número de personas pertenecientes al sector industrial que se han ido acercando a actividades relacionadas con los modelos de Excelencia.

En la misma media, ha disminuido el número de empresas industriales que han presentado su candidatura (en cualquiera de los niveles) al Premio Navarro a la Excelencia.

De las opiniones recogidas en la encuesta en este sector, la presentación del Modelo de Excelencia ha de incidir en:

- La importancia de la innovación en el mismo.
- La determinación de áreas prioritarias o el desarrollo de una hoja de ruta bien ordenada para su implantación.
- La determinación de cómo y de qué manera se alinean las líneas estratégicas y los conceptos fundamentales de la excelencia, con las actividades operacionales diarias.

La mayoría de los servicios relacionados con los modelos de excelencia por las diferentes instituciones u organizaciones, no parece cubrir las necesidades y expectativas de los directivos y técnicos de este sector. El nivel de aceptación general no supera el 40%, exceptuando las jornadas de difusión y buenas prácticas y los cursos de formación.

Específicamente se han de desarrollar o mejorar:

- Las directrices y guías para la elaboración de Memorias.
- El desarrollo de una Batería de indicadores específicos para el sector.
- La puesta a su disposición de publicaciones, libros, documentación sobre Modelos de Excelencia aplicada al sector.

Tampoco aprueba el actual planteamiento del Premio Navarro a la Excelencia, con lo que se ha de revisar su planteamiento para tratar de que responda más a las expectativas e intereses de las empresas tanto industriales como de servicios.

Este sector ha sugerido las líneas de actuación para mejorar la presencia de modelos de excelencia entre sus componentes. Las principales son las siguientes:

- Implicar a las grandes empresas para que promuevan los modelos de excelencia entre sus proveedores y clientes.
- Facilitar el Intercambio y Benchmarking entre organizaciones.
  - Creando oportunidades para compartir y aprender de organizaciones de otros ámbitos geográficos.
  - Visitando a las mejores empresas/organizaciones.



- Establecer herramientas y guías para su implantación.
  - Realización de talleres prácticos.
  - Documentos, cursos, etc. sobre herramientas y técnicas de mejora específicas.
- Mejorar su Promoción y/o difusión.
  - Una difusión dirigida a la alta dirección.
  - Una difusión enfocada a técnicos, mandos intermedios, personal, etc.
- Desarrollar Modelos, guías, premios centrados en temas específicos, principalmente respecto al Liderazgo.

### 5.2 Sector Administración Pública

Las personas pertenecientes a la Administración Pública que se han ido acercando a cursos, jornadas, etc. alrededor de los modelos de excelencia se ha ido incrementando en los últimos años.

Parece claro pues el creciente interés de este sector. Sin embargo, desde este sector, se indica que el modelo ha de presentarse teniendo en cuenta:

- La importancia de la innovación en el mismo.
- La progresiva introducción de la tecnología y los sistemas de información (administración electrónica).
- La determinación de áreas prioritarias o el desarrollo de una hoja de ruta bien ordenada para su implantación.

La satisfacción con los servicios actualmente ofertados es alta. Sin embargo, se echan en falta publicaciones, libros, documentación en general, que permita un mayor y más fácil y sencillo acercamiento.

Las principales líneas sugeridas para mejorar la presencia de modelos de excelencia en este sector son las siguientes:

- Compromiso del Gobierno y Administración Pública.
  - Alentar a las instituciones gubernamentales para aplicar modelos de excelencia.
  - Integración de todas las iniciativas del gobierno en materia de mejora de la competitividad y la gestión.
  - Subvenciones para apoyar a las organizaciones en su viaje a la excelencia.
- Mejorar su Promoción y/o difusión principalmente enfocada a técnicos, mandos intermedios, personal, etc.
- Facilitar Intercambio y Benchmarking entre organizaciones, creando oportunidades para compartir y aprender de organizaciones de otros ámbitos geográficos
- Establecer herramientas y guías para su implantación.
  - Realización de talleres prácticos.
  - Documentos, cursos, etc. sobre herramientas y técnicas de mejora específicas.

### 5.3 Sector Educación

El sector educativo, actualmente es el que muestra el mayor interés por los modelos de excelencia. Muchos centros educativos, privados y públicos, están implantando el modelo; algunos de ellos con notable éxito, alcanzando en los últimos años, casi sistemáticamente el Premio Navarro a la Excelencia.

Aún y todo, parece declararse como positivo, la elaboración de un Modelo de Excelencia propio del sector.

Además las líneas de mejora en su opinión, deberían ir por:

- Un mayor énfasis en la innovación.
- El desarrollo de una batería de indicadores.
- La puesta a su disposición de publicaciones, libros, documentación sobre Modelos de Excelencia aplicada al sector.

Las principales líneas sugeridas para mejorar la presencia de modelos de excelencia en este sector son las siguientes:

- Facilitar Intercambio y Benchmarking entre organizaciones, creando oportunidades para compartir y aprender de organizaciones de otros ámbitos geográficos
- Mejorar su Promoción y/o difusión.
  - Una difusión enfocada a técnicos, mandos intermedios, personal, etc.
  - Una mayor promoción, publicidad, comunicación de la excelencia empresarial.
- Compromiso del Gobierno y Administración Pública a través de subvenciones para apoyar a las organizaciones en su viaje a la excelencia.

### 5.4 Sector Entidades Sociales

El sector de entidades sociales es otro sector que, aunque no ha alcanzado los niveles del sector educación, está en progresivo auge, incrementándose año tras año, las personas y organizaciones que se acercan a su conocimiento y que lo implantan.

Como en Educación, en este sector también se reclama de alguna manera la propuesta de un modelo específico.

Las líneas de mejora en este sector deberían incluir:

- La innovación.
- La Gestión de Riesgos.
- El desarrollo de una Batería de Indicadores.
- La puesta a su disposición de publicaciones, libros, documentación sobre Modelos de Excelencia aplicada al sector.

Las principales líneas sugeridas para mejorar la presencia de modelos de excelencia en este sector son las siguientes:

- Compromiso del Gobierno y Administración Pública a través de subvenciones para apoyar a las organizaciones en su viaje a la excelencia.
- Facilitar Intercambio y Benchmarking entre organizaciones, creando oportunidades para compartir y aprender de organizaciones de otros ámbitos geográficos
- Establecer herramientas y guías para su implantación que sean sencillas y ágiles.





Anexos

6



## 6 Anexos.

### 6.1 Anexo 1: Formulario de la encuesta

*Cuestionario sobre los modelos de excelencia y su implantación en las organizaciones navarras.*

#### 0.- Contextualización

**Nombre y Apellido(s):** (Si lo desea, puede obviar esta respuesta para mantener su anonimato.)

**Organización:** Nombre de la entidad para la cual trabaja o colabora

**¿Qué responsabilidad desempeña en la organización?** \* Por favor seleccione **sólo una** de las siguientes opciones:

- Director General/Gerente/CEO
- Directivo/Mando intermedio
- Técnico

**¿En qué sector se encuadra principalmente la actividad de la organización?** \*Por favor seleccione **sólo una** de las siguientes opciones:

- Agroalimentario
- Automoción
- Construcción
- Transporte
- Servicios Privados
- Servicios Sociales
- Educación
- Entidades Locales / Ayuntamientos
- Entidades Públicas / Administración
- Sanidad
- Ocio y Cultura
- Otro

**¿A qué tipo de organización pertenece?** \* Por favor seleccione **sólo una** de las siguientes opciones:

- Pública
- Privada
- Sin ánimo de lucro

**¿Con qué número de empleados cuenta la organización?** Por favor seleccione **sólo una** de las siguientes opciones:

- De 0 a 10
- De 11 a 25
- De 26 a 100
- De 101 a 250
- Más de 250

## 01. Sistema de calidad

¿Se ha implantado o se está implantando en su organización algún sistema de calidad (normas ISO o similares)? \*Por favor seleccione **sólo una** de las siguientes opciones:

- Sí
- No

¿Cuál? \*Sólo conteste esta pregunta si la respuesta fue 'Sí' en la pregunta ¿Se ha implantado o se está implantando en su organización algún sistema de calidad (normas ISO o similares)?

- SISTEMA DE CALIDAD GENERAL (ISO 9000 o similar)
- SISTEMA DE CALIDAD ESPECÍFICO DEL SECTOR
- SEGURIDAD Y SALUD LABORAL
- MEDIO AMBIENTE
- RESPONSABILIDAD SOCIAL
- Otro:

## 02. Impacto SGC

2. ¿Cómo evalúa el impacto de la implantación de los sistemas de calidad presentes en su organización? Por favor, seleccione la respuesta apropiada para cada concepto:

	Muy negativo	Negativo	Sin impacto	Positivo	Muy Positivo
Resultados económicos: beneficios empresariales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resultados internos: rentabilidad, eficiencia, control de procesos, etc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resultados en clientes/usuarios: satisfacción, fidelización, etc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resultados comerciales: cuota de mercado, exportación, márgenes comerciales, acceso a otros clientes, etc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mejora de la calidad del servicio/producto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mejora de la imagen externa: reputación, reconocimiento público.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Clima Laboral: satisfacción, motivación e implicación del personal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Competitividad: diferenciación con respecto a la competencia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cultura y valores de la organización.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dinámica de Mejora Continua.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



### 03. Relación con los Modelos Excelencia

3. ¿Qué afirmación describe con mayor precisión su relación de los modelos de excelencia (EFQM ó similares)? Por favor seleccione **sólo una** de las siguientes opciones:

- Lo desconozco totalmente.
- Algo conozco. Muy poco. No tengo una opinión formada.
- Lo conozco. No tengo una muy buena opinión sobre él y lo que le rodea.
- Lo conozco. Tengo una opinión positiva.
- Lo conozco. Se trató de implantar en mi organización pero fracasó.
- Lo conozco. Se ha implantado en mi organización.

### 04. Valoración Elementos de los Modelos de Excelencia

4. ¿Qué elementos de los modelos de excelencia (EFQM o similares) le llevan a tener una opinión negativa de ellos? Sólo conteste esta pregunta si la respuesta fue 'Lo conozco. No tengo una muy buena opinión sobre él y lo que le rodea.' en la pregunta ¿Qué afirmación describe con mayor precisión su relación de los modelos de excelencia (EFQM ó similares)?

Por favor, seleccione la respuesta apropiada para cada concepto:

	Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
Demanda mucha cantidad de tiempo y recursos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es caro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se enfoca demasiado al medio/largo plazo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es una moda. Cada cierto tiempo consultores, asesores, etc. se inventan algo para venderlo a las empresas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No creo que nos aporte nada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es para otro tipo de organizaciones diferentes de la mía.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es igual que una ISO.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se basa en reconocimientos y premios, no en mejoras.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Un modelo de excelencia sólo es útil para determinado tipo de	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
organizaciones y/o empresas.					

## 05. Implantación del Modelo de Excelencia

### 5. Se intentó implantar pero el proyecto fracasó. Razones del fracaso en la implantación del modelo EFQM

Sólo conteste esta pregunta si la respuesta fue 'Lo conozco. Se trató de implantar en mi organización pero fracasó.' en la pregunta ¿Qué afirmación describe con mayor precisión su relación de los modelos de excelencia (EFQM ó similares)?

Por favor seleccione **sólo una** de las siguientes opciones:

- Falta de compromiso del Equipo Directivo con el proyecto.
- Falta de comprensión del significado de la excelencia empresarial.
- No quedaron claros los beneficios que podíamos obtener.
- No disponíamos de suficientes recursos económicos.
- No disponíamos de suficientes personas para desarrollarlo.
- Cambios en la dirección/equipo directivo de la organización.
- No encontramos asesores/consultores con la suficiente experiencia.
- No encontramos el tipo y nivel de formación que necesitábamos.
- Escaso compromiso de los mandos intermedios y del personal.

## 06. Motivo Implantación EFQM

### 6. Motivo fundamental para la implantación del modelo EFQM

Sólo conteste esta pregunta si la respuesta fue 'Lo conozco. Se ha implantado en mi organización.' en la pregunta ¿Qué afirmación describe con mayor precisión su relación de los modelos de excelencia (EFQM ó similares)?.

Por favor, seleccione la respuesta apropiada para cada concepto:

	Sin importancia	Alguna importancia	Importancia Moderada	Muy importante	Esencial
Exigencias de los clientes/ Administración Pública.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mejorar la imagen/impacto social de la organización.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Por ser la continuidad natural de una norma ya implantada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Obtener un reconocimiento/certificado/Premio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mejorar la eficiencia y control de la organización.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Queríamos un marco integral en donde cupieran todas nuestras iniciativas de mejora.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toma en cuenta aspectos como el liderazgo, las personas, la sociedad, etc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Sin importancia	Alguna importancia	Importancia Moderada	Muy importante	Esencial
Para mejorar la competitividad de la organización.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es barato.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es flexible, no es normativo o prescriptivo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 07. Impacto de la implantación del Modelo de Excelencia

### 7. ¿Cómo evalúa el impacto de la implantación del Modelo de Excelencia (EFQM o similares) en su organización?

Sólo conteste esta pregunta si la respuesta fue 'Lo conozco. Se ha implantado en mi organización.' en la pregunta ¿Qué afirmación describe con mayor precisión su relación de los modelos de excelencia (EFQM ó similares)?

Por favor, seleccione la respuesta apropiada para cada concepto:

	Muy negativo	Negativo	Sin impacto	Positivo	Muy Positivo
Resultados económicos: beneficios empresariales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resultados internos: rentabilidad, eficiencia, control de procesos, etc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resultados en clientes/usuarios: satisfacción, fidelización, etc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resultados comerciales: cuota de mercado, exportación, márgenes comerciales, acceso a otros clientes, etc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mejora de la calidad del servicio/producto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mejora de la imagen externa: reputación, reconocimiento público.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Clima Laboral: satisfacción, motivación e implicación del personal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Competitividad: diferenciación con respecto a la competencia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Muy negativo	Negativo	Sin impacto	Positivo	Muy Positivo
Cultura y valores de la organización.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dinámica de Mejora Continua.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 08. Valoración herramientas de gestión

### 8. ¿Cómo calificaría las prácticas, sistemas, metodologías que utiliza su organización?

Por favor, seleccione la respuesta apropiada para cada concepto:

	No aplica	En Fase diseño	Implantado Parcialmente	Totalmente Implantado	Implantado y Revisado
Liderazgo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Planificación Estratégica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Enfoque al cliente/usuario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestión de personas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestión por procesos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestión del conocimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### Planificación Estratégica, mediante: \*

Sólo conteste esta pregunta si la respuesta fue mayor que 'No aplica' en la pregunta ¿Cómo calificaría las prácticas, sistemas, metodologías que utiliza su organización? (Planificación Estratégica)

Por favor, seleccione la respuesta apropiada para cada concepto:

	No aplica	En Fase diseño	Implantado Parcialmente	Totalmente Implantado	Implantado y Revisado
Misión, Visión, Valores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Análisis DAFO / FODA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cuadro(s) de mando	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Análisis de Riesgos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inteligencia Competitiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### Enfoque al cliente / usuario, mediante: \*

Sólo conteste esta pregunta si la respuesta fue mayor que 'No aplica' en la pregunta ¿Cómo calificaría las prácticas, sistemas, metodologías que utiliza su organización? (Enfoque al cliente/usuario)

Por favor, seleccione la respuesta apropiada para cada concepto:

	No aplica	En Fase diseño	Implantado Parcialmente	Totalmente Implantado	Implantado y Revisado
Encuestas /	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 6. Anexos

	No aplica	En Fase diseño	Implantado Parcialmente	Totalmente Implantado	Implantado y Revisado
sondeos					
CRM	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Carta de Servicios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Gestión de personas, mediante: \*

Sólo conteste esta pregunta si la respuesta fue mayor que 'No aplica' en la pregunta ¿Cómo calificaría las prácticas, sistemas, metodologías que utiliza su organización? (Gestión de personas).

Por favor, seleccione la respuesta apropiada para cada concepto:

	No aplica	En Fase diseño	Implantado Parcialmente	Totalmente Implantado	Implantado y Revisado
Encuestas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Coaching	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evaluación del Desempeño	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Gestión por procesos, mediante: \*

Sólo conteste esta pregunta si la respuesta fue mayor que 'No aplica' en la pregunta ¿Cómo calificaría las prácticas, sistemas, metodologías que utiliza su organización? (Gestión por procesos).

Por favor, seleccione la respuesta apropiada para cada concepto:

	No aplica	En Fase diseño	Implantado Parcialmente	Totalmente Implantado	Implantado y Revisado
Grupos de mejora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Metodología 5S	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Six Sigma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lean	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
AMFE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PMI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 09. Impresión sobre el Modelo EFQM

**9. En general, ¿diría que el Modelo EFQM se basa en principios de gestión sólidos y puede proporcionar una evaluación razonablemente precisa de la excelencia organizativa/empresarial?**

Sólo conteste esta pregunta si la respuesta fue mayor que 'Algo conozco. Muy poco. No tengo una opinión formada.' en la pregunta ¿Qué afirmación describe con mayor precisión su relación de los modelos de excelencia (EFQM ó similares)?.

Por favor seleccione sólo una de las siguientes opciones:

- Sí
- No

## 10. ¿Qué cambios en el Modelo EFQM deben hacerse?

**10. ¿Qué cambios en el Modelo EFQM deben hacerse?****Debería tener más importancia:**

Sólo conteste esta pregunta si la respuesta fue mayor que 'Algo conozco. Muy poco. No tengo una opinión formada.' ¿Qué afirmación describe con mayor precisión su relación de los modelos de excelencia (EFQM ó similares)?

Por favor, marque las opciones que correspondan:

- El proceso comercial y de Marketing.
- La innovación.
- La Tecnología y los Sistemas de Información.
- La gestión económica y financiera.
- La Gestión de Riesgos.
- Otro:

**¿Qué más cambios deberían realizarse?**

Sólo conteste esta pregunta si la respuesta fue mayor que 'Algo conozco. Muy poco. No tengo una opinión formada.' en la pregunta: ¿Qué afirmación describe con mayor precisión su relación de los modelos de excelencia (EFQM ó similares)?

Por favor, marque las opciones que correspondan:

- Debería existir un modelo específico para cada sector (Industria, Educación, Salud, Entidades sin ánimo de lucro, etc.).
- Los elementos de que consta son excesivamente genéricos. Deberían ser un poco más específicos o estar más desarrollados.
- El modelo debería proponer más pautas para alinear mejor las líneas estratégicas con las actividades operacionales diarias.
- Para implementarlo mejor, deberían establecerse ciertos puntos prioritarios. El modelo en su totalidad puede resultar confuso y complejo.
- Otro:

**11. Calificación Servicios Entidades Promotoras**

**11. Las siguientes preguntas tratan de obtener su opinión sobre los servicios prestados por las entidades promotoras de los Modelos de Excelencia (EFQM y similares) para crear conciencia y comprensión de la excelencia empresarial.**

**¿Cómo los calificaría?**

Sólo conteste esta pregunta si la respuesta fue mayor que 'Algo conozco. Muy poco. No tengo una opinión formada.' en la pregunta: ¿Qué afirmación describe con mayor precisión su relación de los modelos de excelencia (EFQM ó similares)?

Por favor, seleccione la respuesta apropiada para cada concepto:

	No lo utilizo	Muy malos	Malos	Aceptables	Buenos	Muy buenos
Los servicios de consultoría.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los cursos y formación en materia de excelencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El contacto con organizaciones que utilizan con éxito los modelos de excelencia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jornadas, seminarios,.. en	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	No lo utilizo	Muy malos	Malos	Aceptables	Buenos	Muy buenos
torno a buenas prácticas de gestión.						
Publicaciones, libros, documentación... sobre modelos de excelencia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Batería de indicadores para la comparación con otras organizaciones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Herramientas de Evaluación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Directrices y guías para la elaboración de memorias.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El Premio Navarro a la Excelencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**En lo referente al Premio Navarro a la Excelencia, ¿qué se debería mejorar? \***

Por favor, marque las opciones que correspondan:

- El proceso de evaluación
- Los evaluadores
- La Gala de Entrega del "Premio Navarro a la Excelencia"
- Promoción, difusión del Premio y sus reconocimientos
- Otro:

**12. Para mejorar el conocimiento y la implantación del Modelo EFQM (o afines) ¿Qué debería hacerse?**

**12. Para mejorar el conocimiento y la implantación del Modelo EFQM (o afines) ¿Qué debería hacerse?**

Sólo conteste esta pregunta si la respuesta fue mayor que 'Algo conozco. Muy poco. No tengo una opinión formada.' en la pregunta ¿Qué afirmación describe con mayor precisión su relación de los modelos de excelencia (EFQM ó similares)?

Por favor, marque las opciones que correspondan:

- Mejorar su Promoción y/o difusión.
- Establecer herramientas y guías para su implantación.
- Potenciar la relevancia del Premio Navarro a la Excelencia.
- Facilitar Intercambio y Benchmarking entre organizaciones.
- Compromiso del Gobierno y Administración Pública.
- Desarrollar Modelos, guías, premios centrados en temas específicos.
- Implicar a las grandes empresas para que promuevan los modelos de excelencia entre sus proveedores y clientes.

**Mejorar su Promoción y/o difusión en base a: \***

Por favor, marque las opciones que correspondan:

- Una difusión dirigida a la alta dirección.
- Una difusión enfocada a técnicos, mandos intermedios, personal, etc.
- Aumentar la publicidad del Premio y mejorar su posicionamiento de marca.
- Una mayor promoción, publicidad, comunicación de la excelencia empresarial.

**Establecer herramientas y guías para su implantación \***

Por favor, marque las opciones que correspondan:

- Realización de talleres prácticos.
- Modelos de excelencia diferenciados por sectores, por tamaño de organización, por tipo de organización, etc.
- Documentos, cursos, etc. sobre herramientas y técnicas de mejora específicas.
- Se debe promover un modelo más sencillo y más fácil de usar.
- Herramientas de evaluación sencillas y ágiles.
- Otro:

**Potenciar la relevancia del Premio Navarro a la Excelencia: \***

Por favor, marque las opciones que correspondan:

- Aumentando el nivel de exigencia.
- Fomentando la participación en premios nacionales e internacionales.
- Otro:

**Facilitar Intercambio y Benchmarking entre organizaciones: \***

Por favor, marque las opciones que correspondan:

- Creando oportunidades para compartir y aprender de organizaciones de otros ámbitos geográficos
- Estableciendo espacios digitales donde compartir conocimientos sobre excelencia empresarial, lecciones aprendidas y mejores prácticas de todas las empresas.
- Visitando a las mejores empresas/organizaciones.
- Otro:

**Compromiso del Gobierno y Administración Pública: \***

Por favor, marque las opciones que correspondan:

- Alentar a las instituciones gubernamentales para aplicar modelos de excelencia.
- Integración de todas las iniciativas del gobierno en materia de mejora de la competitividad y la gestión.
- Subvenciones para apoyar a las organizaciones en su viaje a la excelencia.

**Modelos, guías, premios centrados en temas específicos. \***

Por favor, marque las opciones que correspondan:

- Responsabilidad Social Corporativa.
- Gestión del Conocimiento.
- Sostenibilidad Ambiental.
- Liderazgo.
- Otros:

## **13. ¿Cuál piensa qué es el nivel de Navarra en materia de Excelencia de Gestión?**

**13. ¿Cuál piensa qué es el nivel de Navarra en materia de Excelencia de Gestión?**

Por favor seleccione **sólo una** de las siguientes opciones:

- Francamente, muy malo, muy por debajo de otras comunidades autónomas.
- No muy bueno. Al mismo nivel que otras comunidades autónomas.
- Bueno. Por encima de la mayoría de otras comunidades autónomas.
- Muy bueno. Cerca de las mejores regiones europeas o mundiales.



## 14. ¿Cuáles son las razones de la misma?

### 14. ¿Cuáles son las razones de la misma?

Por favor, marque las opciones que correspondan:

- Navarra tiene empresas y organizaciones de clase mundial. Siempre las ha tenido y eso se nota.
- El nivel y capacidad de los directivos y responsables de las empresas y organizaciones navarras es claramente muy alto.
- Las instituciones públicas, asociaciones, etc. han fomentado acertadamente los sistemas y los modelos de gestión.
- La formación y capacitación de los mandos, técnicos intermedios y personal de las organizaciones y empresas navarras.

## 15. ¿Cuáles piensa que son las razones de la falta de la misma?

### 15. ¿Cuáles piensa que son las razones de la falta de la misma?

Por favor, marque las opciones que correspondan:

- Navarra no tiene empresas y organizaciones de clase mundial. Nunca las ha tenido y probablemente nunca las tendrá.
- El nivel y capacidad de los directivos y responsables de las empresas y organizaciones navarras es claramente muy BAJO.
- Los gerentes no entienden la excelencia empresarial y cómo se diferencia de otras iniciativas/enfoques.
- Los premios a la excelencia empresarial tienen poca credibilidad.
- No existe apoyo del Gobierno.
- No se entiende bien como la Excelencia Empresarial encaja en otras iniciativas, enfoques y/o herramientas que utiliza la empresa.
- La excelencia empresarial se entiende alejada de los resultados económicos del negocio.

## 16. ¿Cómo calificaría los resultados que obtiene su organización?

### 16. ¿Cómo calificaría los resultados que obtiene su organización?

Por favor, seleccione la respuesta apropiada para cada concepto:

	Muy pobres	Por debajo de la media del sector	En la media del sector	Por encima de la media	Clase mundial
Resultados en clientes/usuarios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resultados financieros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resultados en cuanto a personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resultados en cuanto a efectividad de los procesos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resultados en cuanto a mercado/imagen social, etc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 6.2 Anexo 2: Relación de organizaciones reconocidas por la Fundación Navarra para la Excelencia desde el año 2001 al año 2014

### AÑO 2001

**GANADOR GRANDES EMPRESAS:**

DANA AUTOMOCIÓN, S.A.

**AVANZADO:**

DANA AUTOMOCIÓN, S.A.

**COMPROMISO:**

AGEDNA, S.A.

ASPACE

COLEGIO IRABIA

CONSTRUCCIONES SAMANIEGO, S.L.

FRENOS IRUÑA, S. COOP.

MAPSA

SCHNEIDER ELECTRIC ESPAÑA, S.A.

SEINSA – SEGURIDAD INDUSTRIAL, S.A.

SOCIEDAD COOPERATIVA DE ENSEÑANZA SAN CERNIN

### AÑO 2002

**GANADOR GRANDES EMPRESAS:**

BSH FABRICACIÓN, S.A. – FACTORÍA ESQUIROZ

**GANADOR PYMES:**

SEINSA – SEGURIDAD INDUSTRIAL, S.A.

**AVANZADO:**

BSH FABRICACIÓN, S.A. – FACTORÍA ESQUIROZ

SCHNEIDER ELECTRIC ESPAÑA, S.A.

**COMPROMISO:**

CAJA LABORAL NAVARRA

AGEDNA, S.A.

SEINSA – SEGURIDAD INDUSTRIAL, S.A.

ITURRAMA B.H.I.

INSTITUTO DE EDUCACIÓN SECUNDARIA NAVARRO VILLOSLADA

INSTITUTO DE EDUCACIÓN SECUNDARIA PLAZ DE LA CRUZ

### AÑO 2003

**GANADOR GRANDES EMPRESAS:**

SCHNEIDER ELECTRIC ESPAÑA, S.A.

**GANADOR PYMES:**

AGEDNA, S.A. – LA ATALAYA

**SELLO PLATA – EXCELENCIA EUROPEA:**

AGEDNA, S.A. – LA ATALAYA  
CAJA LABORAL NAVARRA  
SCHNEIDER ELECTRIC ESPAÑA, S.A.

**SELLO BRONCE – CALIDAD EUROPEA:**

AYUNTAMIENTO VALLE DE EGÜES  
CIMA NUEVAS TECNOLOGÍAS INFORMÁTICAS, S.L.  
FEEDBACK NETWORKS TECHNOLOGIES, S.L.  
FIBERBLADE EÓLICA, S.A.  
FUNDACIÓN GAZTELÁN  
FUNDACIÓN PROYECTO HOMBRE NAVARRA  
HORNO ARTESANO, S.L.  
INSTITUTO DE EDUCACIÓN SECUNDARIA DONAPEA  
INSTITUTO DE EDUCACIÓN SECUNDARIA TOKI ONA  
INSTITUTO CUATROVIENTOS SOCIEDAD COOPERATIVA  
ITURRAMA B.H.I.  
KUZU, S.L.  
LIZARRA IKASTOLA  
PAZ DE ZIGANDA IKASTOLA

**AÑO 2004**

**GANADOR GRANDES EMPRESAS:**

CAJA LABORAL NAVARRA

**GANADOR PYMES:**

CIMA NUEVAS TECNOLOGÍAS INFORMÁTICAS, S.L.

**GANADOR ENTIDADES PÚBLICAS O PRIVADAS SIN ÁNIMO DE LUCRO:**

MANCOMUNIDAD COMARCA DE PAMPLONA – SERVICIOS DE LA COMARCA DE PAMPLONA, S.A.

**SELLO ORO – EXCELENCIA EUROPEA:**

CAJA LABORAL NAVARRA

**SELLO PLATA – EXCELENCIA EUROPEA:**

CIMA NUEVAS TECNOLOGÍAS INFORMÁTICAS, S.L.  
INSTITUTO CUATROVIENTOS SOCIEDAD COOPERATIVA  
MANCOMUNIDAD COMARCA DE PAMPLONA – SERVICIOS DE LA COMARCA DE PAMPLONA, S.A.

**SELLO BRONCE – CALIDAD EUROPEA:**

012 INFOLOCAL  
AMMA RECURSOS ASISTENCIALES, S.L.  
BILDU LAN S. COOP.  
CALIDAD Y DIRECCIÓN NAVARRA  
CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE FAMILIARES DE ENFERMOS DE ALZHEIMER Y OTRAS DEMENCIAS – CEAFA  
COLEGIO SAN IGNACIO  
COLEGIO URSULINAS  
HEINEKEN ESPAÑA, S.A. – FÁBRICA DE ARANO

INSTITUTO DE EDUCACIÓN SECUNDARIA ALHAMA  
INSTITUTO DE EDUCACIÓN SECUNDARIA BASOKO  
INSTITUTO DE EDUCACIÓN SECUNDARIA BENJAMÍN DE TUDELA  
INSTITUTO DE EDUCACIÓN SECUNDARIA ETI TUDELA  
INSTITUTO DE EDUCACIÓN SECUNDARIA MARQUÉS DE VILLENA  
INSTITUTO DE EDUCACIÓN SECUNDARIA POLITÉCNICO TAFALLA  
INSTITUTO DE EDUCACIÓN SECUNDARIA VALLE DEL EBRO  
NAVASCUÉS OBRAS Y PUENTES, S.L.  
NUEVA GESTIÓN EMPRESARIAL DE NAVARRA  
RECUBRIMIENTOS PLÁSTICOS, S.A. – REPLASA  
TESORERÍA GENERAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL DE NAVARRA

**PLAN DE MEJORA MÁS INNOVADOR: “IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA TPM”**  
HEINEKEN ESPAÑA, S.A. – FÁBRICA DE ARANO

**AÑO 2005**

**GANADOR GRANDES EMPRESAS:**  
HEINEKEN ESPAÑA, S.A. – FÁBRICA DE ARANO

**GANADOR PYMES:**  
CONSTRUCCIONES SAMANIEGO, S.L.

**GANADOR ENTIDADES PÚBLICAS O PRIVADAS SIN ÁNIMO DE LUCRO:**  
INSTITUTO DE EDUCACIÓN SECUNDARIA NAVARRO VILLOSLADA

**SELLO ORO – EXCELENCIA EUROPEA:**  
AVANVIDA, S.L. – LA ATALAYA  
CONSTRUCCIONES SAMANIEGO, S.L.

**SELLO PLATA – EXCELENCIA EUROPEA:**  
AYUNTAMIENTO DE HUARTE  
HEINEKEN ESPAÑA, S.A. – FÁBRICA DE ARANO  
INSTITUTO DE EDUCACIÓN SECUNDARIA NAVARRO VILLOSLADA  
LIZARRA IKASTOLA  
REPLASA  
SOCIEDAD COOPERATIVA DE ENSEÑANZA SAN CERNIN

**SELLO BRONCE – CALIDAD EUROPEA:**  
COLEGIO SANTO TOMÁS DOMINICAS DE PAMPLONA  
CONSTRUCCIONES ARREGUI, S.A.  
ESCUELA INFANTIL ARIETA (ESTELLA – LIZARRA)  
ESCUELA INFANTIL HELLO ROCHAPEA  
ESCUELA INFANTIL MUNICIPAL DE MENDILLORRI  
FARPLUS  
FRUTAS SHEILA, S.A.  
HOSPITAL SAN JUAN DE DIOS  
INICIATIVAS INNOVADORAS, S.A.L.  
INSTITUTO DE EDUCACIÓN SECUNDARIA CERRO DE LA CRUZ (CORTES)  
INSTITUTO DE EDUCACIÓN SECUNDARIA JULIO CARO BAROJA – LA GRANJA  
INSTITUTO DE EDUCACIÓN SECUNDARIA OBLIGATORIA LA PAZ (CINTRUENIGO)  
INSTITUTO DE EDUCACIÓN SECUNDARIA SAN JUAN – DONIBANE

MANCOMUNIDAD DE SAKANA – SAKANAKO MANKOMUNITATEA  
QI OIZA Y ASOCIADOS, S.L.  
CENTRO ASOCIADO DE LA UNED EN TUDELA

**PLAN DE MEJORA MÁS INNOVADOR:** “DESPLIEGUE DEL OBSERVATORIO  
SOCIOLOGICO”  
INSTITUTO DE EDUCACIÓN SECUNDARIA JULIO CARO BAROJA – LA GRANJA

#### **AÑO 2006**

**GANADOR PYMES:**  
INSTITUTO CUATROVIENTOS SOCIEDAD COOPERATIVA

**GANADOR ENTIDADES PÚBLICAS O PRIVADAS SIN ÁNIMO DE LUCRO:**  
CEMITEC

**SELLO PLATA – EXCELENCIA EUROPEA:**  
CEMITEC  
COLEGIO IRABIA  
COLEGIO SALESIANOS  
COLEGIO VEDRUNA  
ESTRATEGIA Y DIRECCIÓN NAVARRA  
INSTITUTO CUATROVIENTOS SOCIEDAD COOPERATIVA  
INSTITUTO DE EDUCACIÓN SECUNDARIA “TOKI ONA”

**SELLO BRONCE – CALIDAD EUROPEA:**  
AVANVIDA – CENTRO VALLE DEL RONCAL  
CENTRO HOSPITALARIO BENITO MENNI  
COLEGIO “EL MOLINO”  
COLEGIO MIRAVALLÉS – EL REDÍN  
CONSTRUCCIONES EDEG, S.L.  
NORTEPLUS, S.L.  
SERVICIO SOCIAL DE BASE DEL AYUNTAMIENTO DE CORELLA  
VERTILAN, S.L.

#### **AÑO 2007**

**GANADOR PYMES:**  
SOCIEDAD COOPERATIVA DE ENSEÑANZA SAN CERNIN

**SELLO EXCELENCIA EUROPEA 500+:**  
SOCIEDAD COOPERATIVA DE ENSEÑANZA SAN CERNIN  
I.E.S. NAVARRO VILLOSLADA

**SELLO EXCELENCIA EUROPEA 400+:**  
HUMAN MANAGEMENT SYSTEMS, S.A.  
NAVASCUES OBRAS Y PUENTES, S.L.

**SELLO EXCELENCIA EUROPEA 300+:**  
ESCUELA INFANTIL ARIETA – HAUR ESKOLA  
QI OIZA Y ASOCIADOS, S.L.

**SELLO COMPROMISO HACIA LA EXCELENCIA:**

AVANVIDA, S.L. – ÁREA DE REHABILITACIÓN PSICOSOCIAL  
COLEGIO OFICIAL INGENIEROS TÉCNICOS INDUSTRIALES DE NAVARRA  
CONSTRUCCIONES BIYOK, S.L.  
ELKARKIDE, S.L.  
FUNDACIÓN CENTRO DE RECURSOS AMBIENTALES DE NAVARRA (CRANA)  
NAFARCO, S. COOP. (COOPERATIVA FARMACEUTICA NAVARRA)  
NASERGES, S.L. (NAVARRA SERVICIOS Y GESTIÓN, S.L.)  
SERVICIO DE DEPORTES DEL AYUNTAMIENTO DE ZIZUR MAYOR – PATRONATO ARDOI  
TAPARSA, S.L.

**AÑO 2008**

**GANADOR GRANDES EMPRESAS:**

CAJA NAVARRA

**GANADOR ENTIDADES PÚBLICAS O PRIVADAS SIN ÁNIMO DE LUCRO:**

COLEGIO CARMELITAS VEDRUNA

**SELLO EXCELENCIA EUROPEA 500+:**

CAJA NAVARRA  
CEMITEC – FUNDACIÓN CETENA  
COLEGIO CARMELITAS VEDRUNA  
INSTITUTO CUATROVIENTOS SOCIEDAD COOPERATIVA

**SELLO EXCELENCIA EUROPEA 400+:**

COLEGIO CALASANZ ESCOLAPIOS  
COLEGIO “ESCUELAS PÍAS DE TAFALLA”  
COLEGIO LA COMPASIÓN – ESCOLAPIOS  
ESCUELA INFANTIL ARIETA – HAUR ESKOLA  
SAKANAKO MANKOMUNITATEA – MANCOMUNIDAD DE LA SAKANA

**SELLO EXCELENCIA EUROPEA 300+:**

ADEMNA (ASOCIACIÓN DE ESCLEROSIS MÚLTIPLE DE NAVARRA)  
AEROPUERTO DE PAMPLONA  
CEAFA (CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE FAMILIARES DE ENFERMOS DE ALZHEIMER Y OTRAS DEMENCIAS)  
CENTRO ASOCIADO DE LA UNED EN TUDELA  
COLEGIO CARDENAL LARRAONA  
COLEGIO DE INGENIEROS TÉCNICOS INDUSTRIALES DE NAVARRA – CITI NAVARRA  
NAFARCO – SOCIEDAD COOPERATIVA FARMACEÚTICA NAVARRA  
NUEVA GESTIÓN – CALIOPE COMUNICACIÓN, S.L.  
TESORERÍA GENERAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL – DIRECCIÓN PROVINCIAL DE NAVARRA

**SELLO COMPROMISO HACIA LA EXCELENCIA:**

AUTOMÓVILES DEL RÍO ALHAMA, S.A. (TRANSPORTES ARASA)  
CLÍNICA DENTAL LEKUONA, S.L.  
COMISARÍA DE LA POLICÍA FORAL DE NAVARRA EN TUDELA  
COMPUTADORES NAVARRA, S.A. – CONASA  
DECOSTUDIO PAMPLONA, S.L.  
MANCOMUNIDAD DE SERVICIOS SOCIALES DE CADREITA, MILAGRO, VALTIERRA,

VILLAFRANCA Y ARGUEDAS  
NAPLITEX, S.L.  
PINTURAS MORENO VÉLAZ, S.L.  
SERVICIO PÚBLICO DE EMPLEO ESTATAL – INEM DIRECCIÓN PROVINCIAL DE NAVARRA

**AÑO 2009**

**GANADOR ENTIDADES PÚBLICAS O PRIVADAS SIN ÁNIMO DE LUCRO:**  
LIZARRA IKASTOLA

**SELLO EXCELENCIA EUROPEA 500+:**  
LIZARRA IKASTOLA

**SELLO EXCELENCIA EUROPEA 500+ (RENOVACIÓN):**  
SOCIEDAD COOPERATIVA DE ENSEÑANZA SAN CERNIN

**SELLO EXCELENCIA EUROPEA 400+:**  
CENTRO ASOCIADO DE LA UNED EN TUDELA  
CEIN (CENTRO EUROPEO DE EMPRESAS E INNOVACIÓN DE NAVARRA, S.A.)  
COLEGIO CARDENAL LARRAONA  
COLEGIO SAN FRANCISCO JAVIER – JESUITAS DE TUDELA  
COLEGIO SANTA TERESA  
FUNDACIÓN PRIVADA EDUCATIVA DOMINICAS – COLEGIO SANTO TOMÁS  
INSTITUTO DE EDUCACIÓN SECUNDARIA POLITÉCNICO TAFALLA  
MUTUA NAVARRA

**SELLO EXCELENCIA EUROPEA 300+:**  
CÁMARA OFICIAL DE COMERCIO E INDUSTRIA DE NAVARRA  
COCEMFE NAVARRA (FEDERACIÓN DE ASOCIACIONES DE MINUSVÁLIDOS FÍSICOS Y ORGÁNICOS DE NAVARRA)  
SERVICIO PÚBLICO DE EMPLEO ESTATAL – INEM DIRECCIÓN PROVINCIAL DE NAVARRA

**COMPROMISO HACIA LA EXCELENCIA:**  
ALFARO & BERANGO, S.L.  
FUNDACIÓN ARGIBIDE  
KAMIRA SOCIEDAD COOPERATIVA DE INICIATIVA SOCIAL  
POLICÍA MUNICIPAL DE PAMPLONA  
PYRÁMIDE ASESORES, S.A.

**DIPLOMA DE RECONOCIMIENTO EN LIDERAZGO DE LA CÁTEDRA DE CALIDAD DE LA UNED “CIUDAD DE TUDELA”:**  
CEIN (CENTRO EUROPEO DE EMPRESAS E INNOVACIÓN DE NAVARRA, S.A.)

**AÑO 2010**

**GANADOR PYMES:**  
NAFARCO – SOC. COOP. FARMACEÚTICA NAVARRA

**GANADOR ENTIDADES PÚBLICAS O PRIVADAS SIN ÁNIMO DE LUCRO:**  
SALESIANOS PAMPLONA

**SELLO EXCELENCIA EUROPEA 500+ (RENOVACIÓN):**

CAJA NAVARRA  
CEMITEC

**SELLO EXCELENCIA EUROPEA 500+:**

SALESIANOS PAMPLONA

**SELLO EXCELENCIA EUROPEA 400+:**

ADEMNA – ASOCIACIÓN DE ESCLEROSIS MÚLTIPLE DE NAVARRA  
AZKOYEN MEDIOS DE PAGO, S.A.  
CEAFA – CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE FAMILIARES DE ENFERMOS DE  
ALZHEIMER Y OTRAS DEMENCIAS  
COLEGIO DE INGENIEROS TÉCNICOS INDUSTRIALES DE NAVARRA – CITI NAVARRA  
COLEGIO SANTA MARÍA LA REAL – MARISTAS  
DIRECCIÓN PROVINCIAL DE LA TESORERÍA GENERAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL DE  
NAVARRA  
NAFARCO – SOCIEDAD COOPERATIVA FARMACÉUTICA NAVARRA  
CENTRO INTEGRADO POLITÉCNICO DONAPEA  
INSTITUTO DE EDUCACIÓN SECUNDARIA JULIO CARO BAROJA

**EXCELENCIA NAVARRA 300+:**

AENA – AEROPUERTO DE PAMPLONA  
ALFARO Y BERANGO, S.L.  
ANIMSA – ASOCIACIÓN NAVARRA DE INFORMÁTICA MUNICIPAL, S.A.  
ARPN – ASOCIACIÓN RETINA DE NAVARRA  
COMISARÍA DE POLICÍA FORAL EN TUDELA  
ELKARKIDE, S.L.  
INSTITUTO DE EDUCACIÓN SECUNDARIA SAN JUAN – DONIBANE  
POLICÍA MUNICIPAL DE PAMPLONA  
PYRÁMIDE ASESORES, S.A.

**COMPROMISO HACIA LA EXCELENCIA:**

ADISCO – ASOCIACIÓN DE DISCAPACITADOS DE CORELLA  
AFINA – ASOCIACIÓN DE FIBROMIALGIA DE NAVARRA  
AMIFE – ASOCIACIÓN DE DISCAPACITADOS FÍSICOS DE TIERRA ESTELLA  
AMIMET – ASOCIACIÓN DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD FÍSICA DE LA RIBERA  
ANAPAR – ASOCIACIÓN NAVARRA DE PARKINSON  
ANPHEB – ASOCIACIÓN NAVARRA DE ESPINA BÍFIDA E HIDROCEFALIA  
AYUNTAMIENTO DE TUDELA  
CENTRO DE EDUCACIÓN ESPECIAL ISTERRIA  
HEXACOMB, S.A.

**DIPLOMA DE RECONOCIMIENTO EN LIDERAZGO DE LA CÁTEDRA DE CALIDAD DE LA UNED “CIUDAD DE TUDELA”:**

CENTRO INTEGRADO POLITÉCNICO DONAPEA

**AÑO 2011**

**GANADOR ENTIDADES PÚBLICAS O PRIVADAS SIN ÁNIMO DE LUCRO:**

SERVICIO PÚBLICO DE EMPLEO ESTATAL – DIRECCIÓN DE NAVARRA



**EXCELENCIA EUROPEA 500+ (RENOVACIÓN):**  
SOCIEDAD COOPERATIVA DE ENSEÑANZA SAN CERNIN

**EXCELENCIA NAVARRA 500+ (RENOVACIÓN):**  
COLEGIO VEDRUNA  
INSTITUTO CUATROVIENTOS SOCIEDAD COOPERATIVA

**EXCELENCIA NAVARRA 500+:**  
SERVICIO PÚBLICO DE EMPLEO ESTATAL – DIRECCIÓN DE NAVARRA

**EXCELENCIA NAVARRA 400+:**  
CENTRO INTEGRADO POLITÉCNICO “ETI” DE TUDELA  
INSTITUTO DE EDUCACIÓN SECUNDARIA EGA – SAN ADRIÁN  
INSTITUTO DE EDUCACIÓN SECUNDARIA OBLIGATORIA BARDENAS REALES –  
CORTES  
INSTITUTO DE EDUCACIÓN SECUNDARIA OBLIGATORIA LA PAZ – CINTRUÉNIGO

**EXCELENCIA EUROPEA 300+:**  
FEEDBACK NETWORKS TECHNOLOGIES, S.L.  
INFOCENTER TRABAJOS EN INTERNET, S.L.

**EXCELENCIA NAVARRA 300+:**  
COLEGIO HIJAS DE JESÚS – JESUITINAS  
DELEGACIÓN DE DEFENSA EN LA COMUNIDAD FORAL DE NAVARRA  
FUNDACIÓN ARGIBIDE  
PAUMA, S.L.

**COMPROMISO HACIA LA EXCELENCIA:**  
ANASAPS – ASOCIACIÓN NAVARRA PARA LA SALUD MENTAL  
ÁREA DE BIENESTAR SOCIAL E IGUALDAD – PROGRAMAS DE FORMACIÓN PARA EL  
EMPLEO DEL AYUNTAMIENTO DE PAMPLONA  
FUNDACIÓN DÉDALO  
FUNDACIÓN ILUNDÁIN HARITZ-BERRI  
KAMIRA SOCIEDAD COOPERATIVA DE INICIATIVA SOCIAL  
MANCOMUNIDAD DE SERVICIOS SOCIALES DE LAS VILLAS DE ARGUEDAS,  
VALTIERRA, CADREITA, VILLAFRANCA Y MILAGRO

**DIPLOMA DE RECONOCIMIENTO EN LIDERAZGO DE LA CÁTEDRA DE CALIDAD DE  
LA UNED “CIUDAD DE TUDELA”:**  
PAUMA, S.L.

## **AÑO 2012**

**GANADOR ENTIDADES PÚBLICAS O PRIVADAS SIN ÁNIMO DE LUCRO:**  
COLEGIO CARDENAL LARRAONA

**EXCELENCIA NAVARRA 500+:**  
CAIXABANK  
COLEGIO CARDENAL LARRAONA

**EXCELENCIA NAVARRA 400+:**

ASOCIACIÓN DE ESCLEROSIS MÚLTIPLE DE NAVARRA – ADEMNA  
MANCOMUNIDAD DE SAKANA – SAKANAKO MANKOMUNITATEA

**EXCELENCIA NAVARRA 300+:**

C.E.E. ISTERRIA – FUNDACIÓN CAN  
CENTRO ASOCIADO DE LA UNED DE PAMPLONA  
COLEGIO LA MILAGROSA  
COLEGIO MATER DEI  
COLEGIO SANTA ANA  
C.P.E.I.P. ALFONSO X EL SABIO  
ESEKI, S.A.L.  
PYRAMIDE ASESORES, S.L.  
TALLERES AUXILIARES DE SUBCONTRATACIÓN INDUSTRIA NAVARRA, S.A. –  
TASUBINSA

**COMPROMISO HACIA LA EXCELENCIA:**

COLEGIO DIOCESANO NUESTRA SEÑORA DEL PUY  
IBERDROLA DISTRIBUCIÓN NAVARRA  
LA ANUNCIATA – FUNDACIÓN EDUCATIVA SANTO DOMINGO  
TABAR SISTEMAS EFICIENTES  
UVESA

**DIPLOMA DE RECONOCIMIENTO EN LIDERAZGO DE LA CÁTEDRA DE CALIDAD DE LA UNED “CIUDAD DE TUDELA”:**

MANCOMUNIDAD DE SAKANA – SAKANAKO MANKOMUNITATEA

**AÑO 2013**

**GANADOR ENTIDADES PÚBLICAS O PRIVADAS SIN ÁNIMO DE LUCRO:**

COLEGIO SANTA TERESA DE PAMPLONA

**GANADOR PYMES:**

PAUMA, S.L.

**EXCELENCIA EUROPEA 500+ (RENOVACIÓN):**

COLEGIO SALESIANOS PAMPLONA  
COOPERATIVA DE ENSEÑANZA SAN CERNIN

**EXCELENCIA NAVARRA 500+ :**

COLEGIO SANTA TERESA DE PAMPLONA

**EXCELENCIA NAVARRA 400+:**

ASOCIACIÓN NAVARRA NUEVO FUTURO  
C.P.E.I.P. ALFONSO X EL SABIO  
PAUMA, S.L.

**EXCELENCIA NAVARRA 300+:**

ASOCIACIÓN NAVARRA DE ESPINA BÍFIDA E HIDROCEFALIA-ANPHEB  
COLEGIO DIOCESANO NUESTRA SEÑORA DEL PUY  
FUNDACIÓN ILUNDAIN HARITZ BERRI  
FUNDACIÓN UNIVERSIDAD-SOCIEDAD DE LA UNIVERSIDAD PÚBLICA DE NAVARRA

KAMIRA SOCIEDAD COOPERATIVA DE INICIATIVA SOCIAL  
RESIDENCIA DE ANCIANOS "SAN JOSÉ" DE VALTIERRA

**COMPROMISO HACIA LA EXCELENCIA:**

AMAIUR IKASTOLA HLIP  
ASOCIACIÓN EUNATE DE FAMILIAS DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD AUDITIVA DE NAVARRA  
ASOCIACIÓN NAVARRA PARA LA SALUD MENTAL – ANASAPS  
ATARGI IKASTETXE PUBLIKOA  
AYUNTAMIENTO DE PAMPLONA. ÁREA DE BIENESTAR SOCIAL E IGUALDAD.  
PROGRAMA DE FORMACIÓN Y EMPLEO  
AYUNTAMIENTO DE TUDELA  
CENTRO DE DÍA MONJARDÍN (SARQUAVITAE)  
C.P.E.I.P. DOÑA BLANCA DE NAVARRA DE LERÍN  
CRUZ ROJA ESPAÑOLA-COMITÉ AUTONÓMICO DE NAVARRA  
ERRENIEGA IKASTETXE PUBLIKOA  
ESCUELA POLITÉCNICA NAVARRA  
FUNDACIÓN FORMACIÓN Y EMPLEO-FOREM NAVARRA  
FUNDACIÓN GIZAKIA HERRITAR – PARIS 365  
GESINOR SERVICIO DE PREVENCIÓN, S.L.L.  
I.E.S. HUARTE  
INTIA, TECNOLOGÍAS E INFRAESTRUCTURAS AGROALIMENTARIAS  
LOGÍSTICA DISTRIBUCIÓN \_ VOLKSWAGEN NAVARRA, S.A.  
SERVICIO DE CONSUMO Y ARBITRAJE. DIR. GENERAL DE POLÍTICA SOCIAL Y CONSUMO. DEPARTAMENTO POLÍTICAS SOCIALES DEL GOBIERNO DE NAVARRA  
SERVICIOS DE ACTIVIDADES FÍSICAS Y CULTURALES URDI, S.L.  
SERVICIO DE PROMOCIÓN DE EMPLEO E IGUALDAD DE OPORTUNIDADES DEL SERVICIO NAVARRO DE EMPLEO DEL GOBIERNO DE NAVARRA  
VOLKSWAGEN ACADEMY NAVARRA

**DIPLOMA DE RECONOCIMIENTO EN LIDERAZGO DE LA CÁTEDRA DE CALIDAD DE LA UNED "CIUDAD DE TUDELA":**

ASOCIACIÓN NAVARRA NUEVO FUTURO

**RECONOCIMIENTO KEI-PCI (PROYECTO DE CALIDAD INTEGRADO) DE LA FUNDACIÓN HORREUM:**

ZANGOZAKO IKASTOLA

**AÑO 2014**

**GANADOR PREMIO NAVARRO A LA EXCELENCIA 2014:**

CENTRO ASOCIADO DE LA UNED EN TUDELA

**EXCELENCIA NAVARRA 500+ (RENOVACIÓN):**

CAIXABANK  
CUATROVIENTOS CENTRO INTEGRADO

**EXCELENCIA NAVARRA 500+ :**

CENTRO ASOCIADO DE LA UNED EN TUDELA

**EXCELENCIA NAVARRA 400+:**

ADEMNA – ASOCIACIÓN DE ESCLEROSIS MÚLTIPLE DE NAVARRA

CENTRO INTEGRADO POLITÉCNICO ETI DE TUDELA  
COLEGIO SANTA ANA DE ESTELLA  
COLEGIO DE EDUCACIÓN ESPECIAL EL MOLINO DE LA FUNDACIÓN CIGANDA  
FERRER

**EXCELENCIA NAVARRA 300+:**

AMIMET – ASOCIACIÓN DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD FÍSICA  
AYUNTAMIENTO DE TUDELA  
FUNDACIÓN GIZAKIA HERRITAR  
FUNDACIÓN PROYECTO HOMBRE NAVARRA

**COMPROMISO HACIA LA EXCELENCIA:**

ALCER NAVARRA – ASOCIACIÓN PARA LA LUCHA CONTRA LAS ENFERMEDADES  
RENALES  
ASOCIACIÓN ITXAROPEN GUNE – LUGAR DE ESPERANZA  
ASOCIACIÓN DE EMPRESAS DE ECONOMÍA SOCIAL DE NAVARRA – ANEL  
CISTEC TECHNOLOGY, S.L.L.  
COCEMFE NAVARRA – FEDERACIÓN DE ASOCIACIONES DE PERSONAS CON  
DISCAPACIDAD FÍSICA Y ORGÁNICA DE NAVARRA  
COMPRESORES REDÍN, S.A.L.  
CPCEIP SANTA MARÍA DE LOS ARCOS  
CPEIP LORENZO GOICOA BILINGUAL SCHOOL DE VILLAVA  
CP SAN FRANCISCO JAVIER I.P. DE ELIZONDO  
CENTRO DE SALUD MENTAL Y HOSPITAL DE DIA INFANTO-JUVENIL  
HOSPITAL DE DÍA PSICOGERIÁTRICO  
DIRECCIÓN GENERAL DE INDUSTRIA, ENERGÍA E INNOVACIÓN DEL GOBIERNO DE  
NAVARRA  
CENTRO DE SALUD DE SAN JUAN. DIRECCIÓN DE ATENCIÓN PRIMARIA. SERVICIO  
NAVARRO DE SALUD – OSASUNBIDEA  
ESCUELA DE SEGURIDAD DE NAVARRA  
FUNDACIÓN AUDITORIO BARAÑÁIN  
FUNDACIÓN XILEMA  
IES PEDRO DE URSÚA BHI  
ELIZONDOKO LANBIDE ESKOLA, ESCUELA DE FORMACIÓN PROFESIONAL DE  
ELIZONDO  
IRAIN ESKOLA PUBLIKOA DE LESAKA  
IROTZ LIMPIEZAS TÉCNICAS, S.L.  
SERVICIO DE PLANIFICACIÓN, CALIDAD E INSPECCIÓN DEL DPTO. DE POLÍTICAS  
SOCIALES DEL GOBIERNO DE NAVARRA  
SERVICIO DE PROMOCIÓN DE EMPLEO E IGUALDAD DE OPORTUNIDADES. SERVICIO  
NAVARRO DE EMPLEO  
SINET SOLUCIONES INTEGRALES, S.L.  
SYNERGIES HUNTERS  
ZELANDI HERRI ESKOLA DE ALSASUA





