



Bizkaiko Foru  
Aldundia  
Diputación  
Foral de Bizkaia

Berrikuntza eta Ekonomi  
Sustapen Saila  
Departamento de Innovación  
y Promoción Económica



# INFORME RESULTADO DEL ANÁLISIS DE LAS AUDITORÍAS CORRESPONDIENTES AL PROGRAMA PREMIE

---

AÑO 2006



## CONTENIDO DEL INFORME

1. INTRODUCCIÓN .....	1
2. VALORACIÓN GLOBAL DE LAS AUDITORÍAS REALIZADAS .....	3
3. ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LOS DATOS .....	8
4. ANÁLISIS CUALITATIVO DE LAS AUDITORÍAS REALIZADAS .....	21
5. ANÁLISIS DE LA UTILIZACIÓN DE LOS FORMATOS PREMIE .....	39
6. PROBLEMAS Y DIFICULTADES DETECTADOS POR LAS EMPRESAS.....	48
7. FACTORES QUE INFLUYEN EN EL ÉXITO DE LA IMPLANTACIÓN DEL PROGRAMA Y GRADO DE APROVECHAMIENTO .....	51
8. PUNTOS DÉBILES EN LAS IMPLANTACIONES .....	54
9. ANÁLISIS DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN REALIZADA A LAS EMPRESAS AUDITADAS EN EL AÑO 2006.....	57
10. LISTADO DE LAS PRINCIPALES DESVIACIONES Y RECOMENDACIONES .....	68
11. CONCLUSIONES.....	82

## 1. Introducción

En el año 2002 se inició el proceso de realización de auditorías para la concesión del Diploma PREMIE. Esto significa que, tras la implantación del programa PREMIE se abre la posibilidad de que aquellas empresas que lo deseen puedan solicitar la auditoría de su sistema de gestión al objeto de evaluar el grado de implantación de la metodología PREMIE. Las empresas que superan con éxito la auditoría, reciben el Diploma PREMIE y forman parte del denominado **REGISTRO DE EMPRESAS PREMIE.**

Con el proceso de auditoría se pretende evaluar de una forma efectiva el grado de implantación del programa PREMIE en cada una de las empresas, a través de una auditoría realizada por un agente externo, y en la que se verifica si la empresa ha adoptado la filosofía y metodología PREMIE en su forma de gestionar.

Desde el año 2002, se han realizado un total de **268 auditorías**, y se han concedido **242 Diplomas PREMIE.**

Anualmente, se ha ido reflexionando sobre los resultados de dichas auditorías, y se han ido poniendo en marcha una serie de acciones para la mejora de las implantaciones del programa PREMIE en las empresas, con el fin de ir enriqueciendo la metodología del programa.

En este año 2006, han sido **32 empresas** las que han sido auditadas por el equipo auditor del Labein Tecnalia, entidad autorizada para realizar las auditorías para la concesión del Diploma PREMIE de acuerdo con lo dispuesto en el Decreto Foral nº 103/2002 de 28 de mayo de la Diputación Foral de Bizkaia por el que se crea y regula el registro de empresas PREMIE. (Orden foral nº 1183/02).

La auditoría se realiza según lo establecido en el Procedimiento P05: Procedimiento auditoría concesión Diploma PREMIE del Departamento de Innovación y Promoción Económica de la DFB/BFA.

En este informe, con una estructura similar a los elaborados en los años 2002, 2003, 2004 y 2005, se pretende recoger un análisis de las auditorías realizadas durante el año 2006: valoración global de los resultados de las mismas, datos generales obtenidos, análisis cualitativo, análisis del uso de los formatos, factores que influyen en el éxito del programa, listado de las principales desviaciones encontradas y recomendaciones propuestas, etc. Igualmente se realiza una pequeña comparación de los datos obtenidos en los años 2002, 2003, 2004, 2005 y 2006.



## 2. Valoración global de las auditorías realizadas

El número de empresas que han solicitado la auditoría durante el año 2006, ha sido un total de **32 empresas**.

La valoración global de las auditorías sigue siendo buena, como las efectuadas en años anteriores. Este año 2006 en concreto, **el 90% de las empresas han logrado superar la auditoría**, quedando por encima del índice alcanzado el año anterior (85%). Por otra parte, el grado de satisfacción de estas empresas con respecto al programa PREMIE y al consultor/a homologado/a PREMIE correspondiente, sigue siendo muy bueno, como en años anteriores.

Durante el año 2006, las empresas que han solicitado la auditoría han sido empresas que comenzaron con la implantación de PREMIE en los años 2001, 2003, 2004, 2005 y 2006:

- 1 empresa del año 2001
- 2 empresas del año 2003
- 16 empresas del año 2004
- 12 empresas del año 2005
- 1 empresa que ha realizado la implantación de PREMIE sin solicitar la subvención

Estos datos, unidos a que hay empresas que no han solicitado la realización de la auditoría por diversos motivos (no quieren el "papel" del Diploma, no la ven necesaria ya que ellos se apuntaron sólo para mejorar su sistema de gestión y ya lo han conseguido, etc.) hacen difícil realizar una estimación global sobre las empresas que han obtenido el Diploma PREMIE con respecto al conjunto del total que empresas que aplican el programa. En la siguiente Figura se puede observar la evolución del número de empresas que participan en PREMIE.

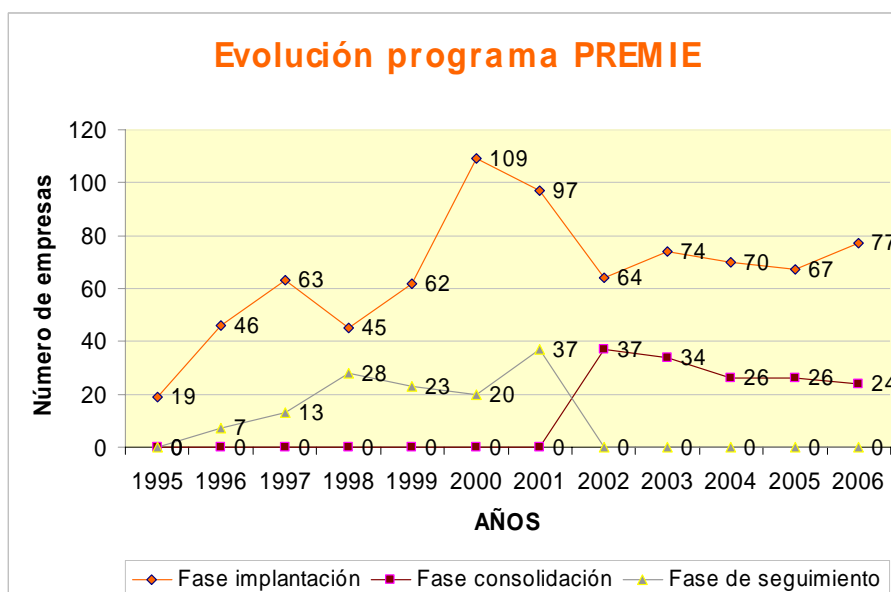


Figura 1: Evolución del programa PREMIE

En la Tabla 1 se adjuntan los resultados de las auditorías de los años 2002, 2003, 2004, 2005 y 2006. Se han considerado auditorías realizadas y no el número de empresas, ya que hay 3 empresas que no habiendo obtenido el Diploma en el año 2002 lo consiguieron en años posteriores.

	Año 2002	Año 2003	Año 2004	Año 2005	Año 2006	Total
<b>NO (empresas)</b>	13	4	0	6	3	26
<b>%</b>	14,13	6,78	0,00	15,00	9,38	9,70
<b>SÍ (empresas)</b>	79	55	45	34	29	242
<b>%</b>	85,87	93,22	100,00	85,00	90,63	90,30
<b>TOTAL</b>	92	59	45	40	32	268
<b>%</b>	34,33	22,01	16,79	14,93	11,94	100,00

Tabla 1: Empresas certificadas por años

Analizando esta tabla, se llega a las siguientes conclusiones:

- Tendencia negativa en el número de empresas que se presentan a la auditoría: 92 en el 2002; 59 en el 2003, 45 en el 2004, 40 en el 2005 y 32 en el 2006
- Durante el 2006 se mantiene el porcentaje de empresas que han superado la auditoría (el 85,87% del 2002, al 93,22% del 2003, 100% del 2004, 85% en el 2005 y 90,63% en el 2006)
- Sólo 3 de las 26 empresas a las que no se les ha concedido el Diploma PREMIE, se han vuelto a presentar al proceso de auditoría. Las tres (del año 2002) han obtenido buenos resultados posteriores

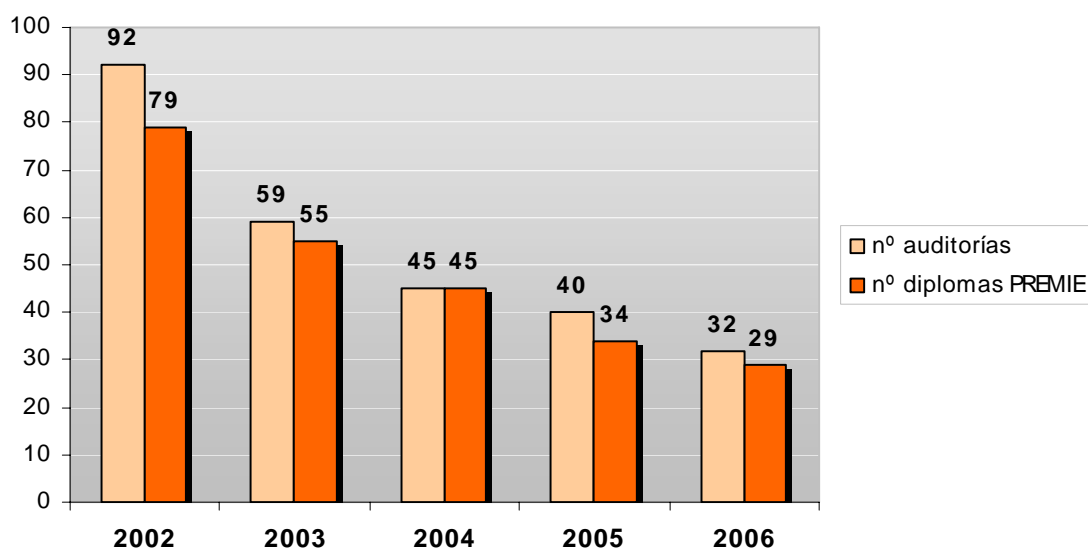


Figura 2: N° de Diplomas PREMIE por año

El colectivo de empresas auditadas, al igual que las de los años anteriores, ha sido muy diverso. En las siguientes figuras, se muestran algunos datos relacionados con la **plantilla** y el **sector de actividad** de las mismas.

### Tamaño medio plantilla

Las 32 empresas a las que se les ha auditado tienen la distribución de trabajadores/as que se muestra en la Figura 3. La plantilla media de las 32 empresas es de **17 personas**. Son 22 empresas (el 68%) las que tienen menos de 20 empleados/as. Destaca por su valor alto, una empresa con una plantilla de 56 personas.

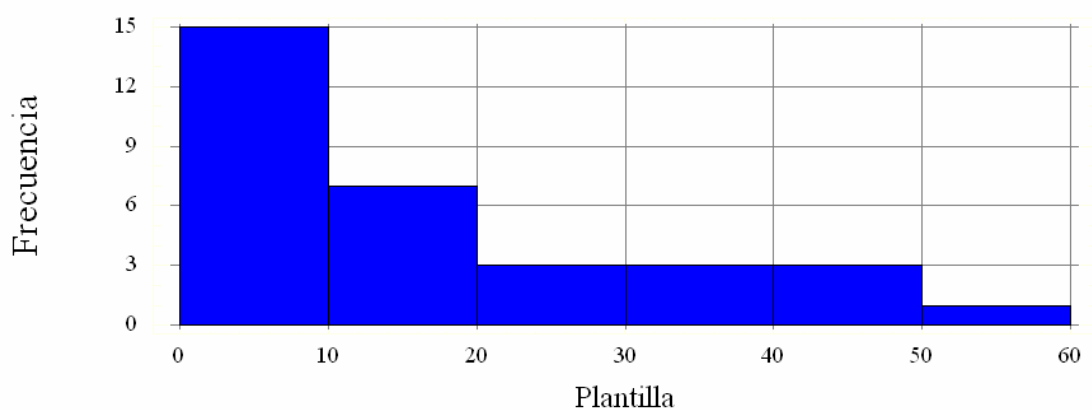


Figura 3: Empleados por empresa

Años	Tamaño medio de plantilla
2002	16 personas
2003	16 personas
2004	19 personas
2005	17 personas
2006	17 personas

Tabla 2: Tamaño medio de plantilla por años

El siguiente gráfico recoge los % de empresas en cada una de los grupos establecidos según la escala señalada:

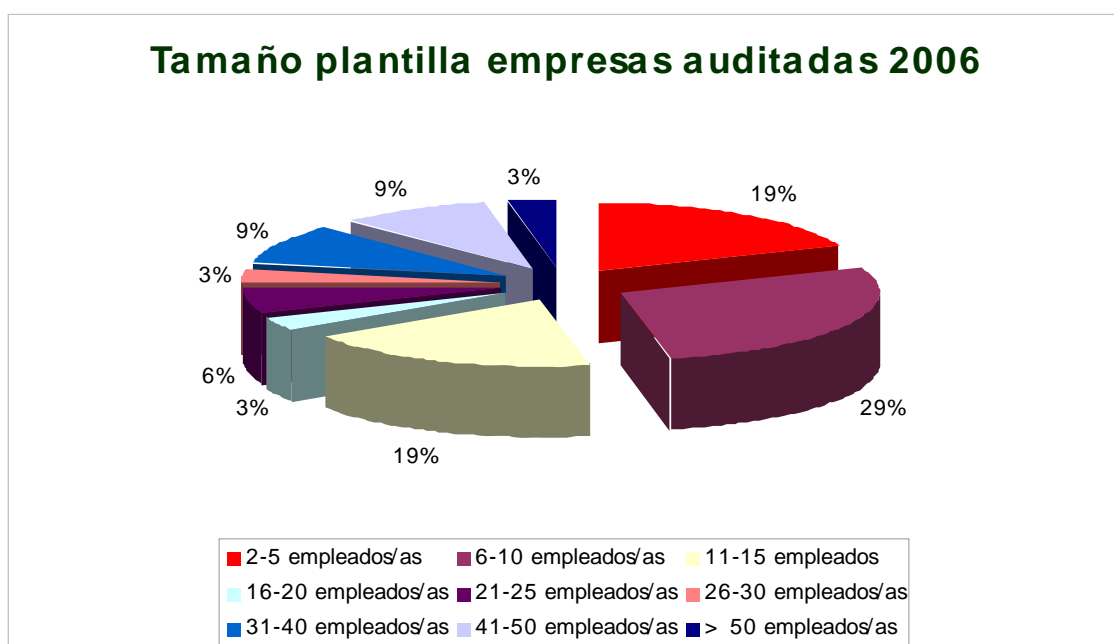


Figura 4: Tamaño plantilla empresas auditadas 2006

Plantilla	año 2006	Plantilla	año 2006
2-5 empleados/as	6	26-30 empleados/as	1
6-10 empleados/as	9	31-40 empleados/as	3
11-15 empleados	6	41-50 empleados/as	3
16-20 empleados/as	1	> 50 empleados/as	1
21-25 empleados/as	2		

Tabla 3: Clasificación de empresas según su tamaño en el año 2006

### Distribución sectorial

De las 32 empresas auditadas en el año 2006, con los datos obtenidos, se ha logrado clasificar según el CNAE a 30 de ellas. Si bien es verdad que en años anteriores ha habido actividades con mayor número de empresas, en el año 2006 se observa que no existen actividades que destaquen. Hay por tanto, gran variedad de actividades entre las empresas PREMIE auditadas, tal y como se observa en la Figura 5: asociaciones de reinserción social, Intermediarios de comercio en Telecomunicaciones, fabricación de estructuras metálicas, agencias de publicidad, fabricación productos metálicos, etc.

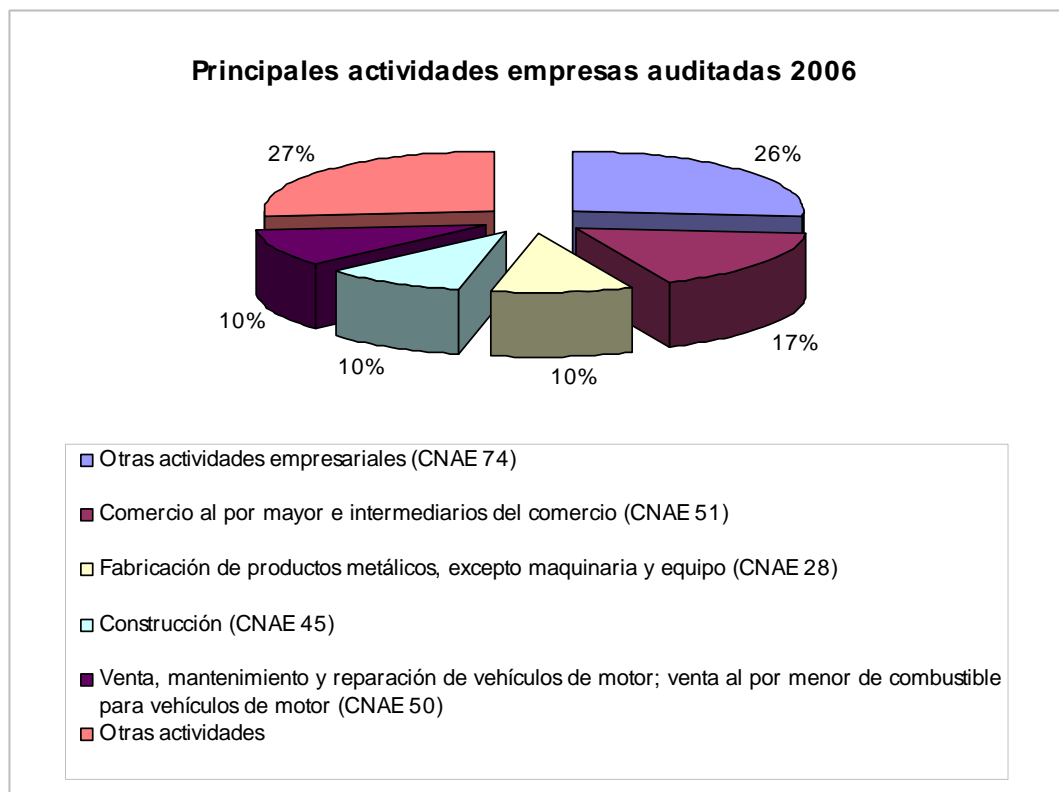


Figura 5: Principales actividades de las empresas auditadas

### 3. Análisis cuantitativo de los datos

Los principales datos obtenidos de la realización de las auditorías han sido los que se muestran a continuación.

*Nota: En este informe, algunas de las puntuaciones de PREMIE vienen expresadas en tanto por 1, en vez de en %, para poder manejar dichos valores en el programa estadístico<sup>1</sup>. Por lo cual, cuando aparezca un valor, por ejemplo, de 0,48 de una Evaluación PREMIE, equivale a un valor del 48% en la Guía de evaluación.*

#### Puntuaciones medias de cada uno de los módulos obtenidos del Informe de auditoría PREMIE

Así como en el año 2004, las puntuaciones medias de cada uno de los módulos obtenidos de los **Informes de auditoría PREMIE** fueron superiores en todos ellos, a los correspondientes de los años 2002 y 2003, en el año 2005 disminuyó. Quedando las medias de los módulos de LIDERAZGO, PLANIFICACIÓN, RREE y RRCC, con los valores más bajos de los primeros 4 años. En este año 2006, parece que **los resultados no varían** demasiado en comparación a los del año anterior.

<i>Informe auditoría</i>	<i>2002</i>	<i>2003</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>
Liderazgo	56,51%	55,85%	61,49%	54,25%	56,03%
Personas	52,93%	49,10%	59,89%	55,58%	52,41%
Recursos	56,69%	59,81%	68,47%	62,95%	63,09%
Procesos	54,67%	54,71%	64,76%	55,08%	57,34%
Planificación	52,17%	54,58%	64,40%	52,08%	53,81%
RRPP	44,73%	43,47%	51,22%	55,38%	44,84%
RREE	54,95%	54,66%	62,67%	49,75%	56,72%
RRCC	49,62%	47,71%	56,56%	46,50%	46,41%
<b>Media</b>	<b>52,78%</b>	<b>52,49%</b>	<b>61,18%</b>	<b>53,94%</b>	<b>53,83%</b>

*Tabla 4: Puntuaciones medias de los módulos por año*

La puntuación media del Informe de auditoría es prácticamente igual que la del año anterior. Los módulos que mayor cambio sufren en lo que a puntuación media se refiere, son los de RRPP y RREE, con valores menores y mayores respectivamente.

En la Figura 6 se representa el histograma de la puntuación media en la auditoría, correspondiente a las realizadas en el año 2006. La media de la puntuación media de las auditorías es 0,53. De las 32 empresas, 27 de ellas (el 84,4%) tienen un valor que oscila entre 0,4 y 0,6.

<sup>1</sup>Statgraphics es el programa de estadística que se ha empleado para analizar los datos en el presente informe.

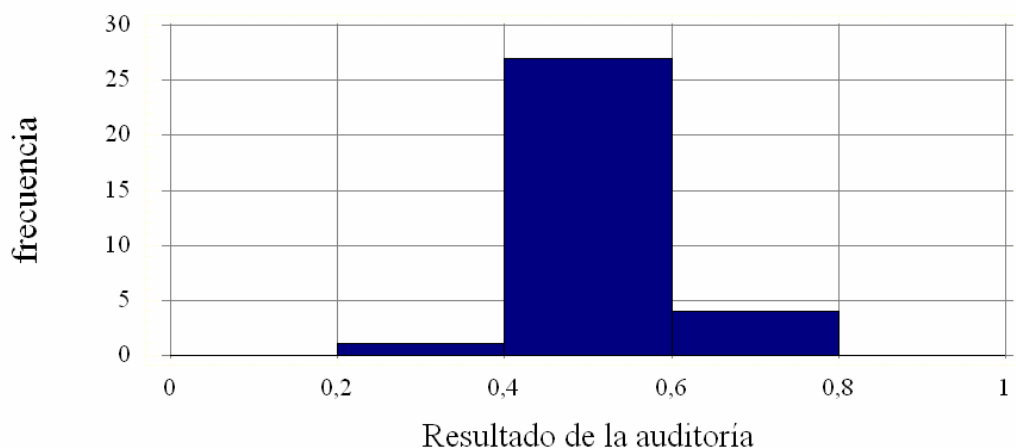


Figura 6: Histograma de la variable Resultado de la auditoría

En la Tabla 5 se observa la puntuación obtenida en las auditorías por las 32 empresas por módulos PREMIE. Se ha destacado las modas (la puntuación más repetida) de cada módulo. Las conclusiones que se pueden obtener son las siguientes:

- El módulo mejor valorado es el de Recursos, con una nota media de 0,6309. Destaca que 16 empresas hayan obtenido una puntuación entre 0,6 y 0,7 (la moda de este módulo)
- El módulo peor valorado es el de Resultados en las personas con una media de 0,4484 y con 12 empresas con una puntuación entre 0,3 y 0,4
- Hay 2 empresas que han obtenido una nota mayor que 0,8 en alguno de los módulos

	Menor que 0,2	0,2-0,3	0,3-0,4	0,4-0,5	0,5-0,6	0,6-0,7	0,7-0,8	Mayor que 0,8	media
Liderazgo			2	7	<b>13</b>	10			0,5603
%			6,3	21,8	<b>40,6</b>	31,3			100
Personas		2	5	5	<b>12</b>	6	2		0,5241
%		6,3	15,6	15,6	<b>37,5</b>	18,7	6,3		100
Recursos			1		8	<b>16</b>	7		0,6309
%			3,1		25,0	<b>50,0</b>	21,9		100
Procesos			3	4	<b>13</b>	10	2		0,5734
%			9,2	12,6	<b>40,6</b>	31,3	6,3		100
Planificación		1	3	<b>13</b>	6	5	3	1	0,5381
%		3,1	9,4	<b>40,6</b>	18,8	15,6	9,4	3,1	100
R. personas	1	1	<b>12</b>	10	6	2			0,4484
%	3,1	3,1	<b>37,4</b>	31,3	18,8	6,3			100
R. económicos			2	<b>11</b>	10	7	1	1	0,5671
%			6,3	<b>34,4</b>	31,3	21,8	3,1	3,1	100

<b>R. clientes</b>		6	5	<b>13</b>	6	1		1	0,4641
<b>%</b>		18,8	15,6	<b>40,6</b>	18,8	3,1		3,1	100
<b>Puntuación Media</b>			1	11	<b>16</b>	4			0,5297
<b>%</b>			3,1	34,4	<b>50,0</b>	12,5			100

Tabla 5: Puntuaciones obtenidas por las empresas en la auditoría por módulos PREMIE

En la siguiente tabla se muestra el número de empresas cuya puntuación en el Informe de auditoría se sitúa en cada uno de los siguientes rangos:

<b>Rangos</b>	<b>Año 2002</b>	<b>%</b>	<b>Año 2003</b>	<b>%</b>	<b>Año 2004</b>	<b>%</b>	<b>Año 2005</b>	<b>%</b>	<b>Año 2006</b>	<b>%</b>
<b>100% - 76%</b>	2	2%	2	3%	4	8%	0	0%	0	0%
<b>75% - 51%</b>	48	52%	31	53%	36	80%	26	65%	20	63%
<b>50% - 26%</b>	41	45%	26	44%	5	12%	13	32%	12	38%
<b>25% - 0%</b>	1	1%	0	0%	0	0%	1	3%	0	0%
<b>Nº empresas auditadas:</b>	<b>92</b>		<b>59</b>		<b>45</b>		<b>40</b>		<b>32</b>	

Tabla 6: Clasificación de empresas según la puntuación obtenida en la auditoría por rangos y años

Tal y como se aprecia en la tabla, las puntuaciones medias del Informe de auditoría son muy parecidas a las del año anterior. Casi dos terceras partes obtienen puntuaciones dentro del rango 51%-75%, y algo más de un tercio se sitúan dentro del rango 26%-50%. Como aspecto diferenciador, decir que en el 2006 no hay ningún informe con puntuación en el rango más bajo, ni tampoco en el más alto.

En la Figura 7 se observa el diagrama *Box-Whisker* de las puntuaciones obtenidas en las auditorías, diferenciadas por años.

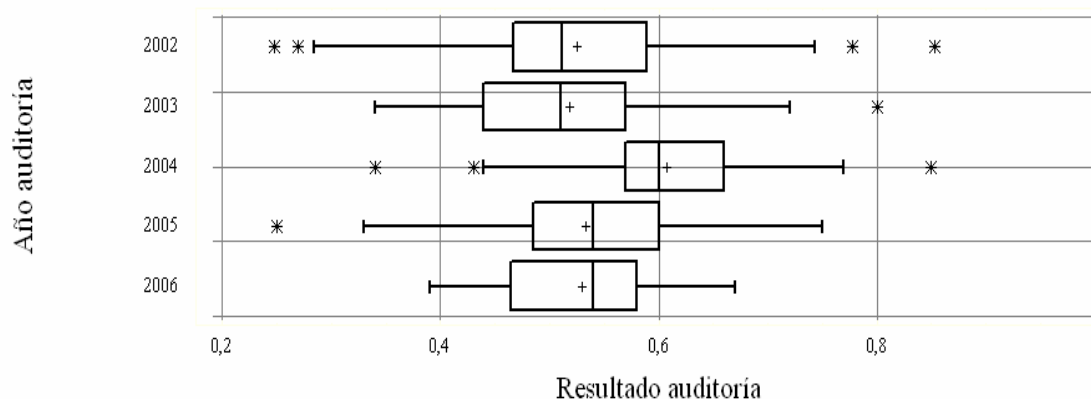


Figura 7: Diagrama Box-Whisker del resultado de auditoría por años

En la Figura 7 se observa el diagrama *Box-Whisker* de las puntuaciones obtenidas en las auditorías, diferenciadas por años. En el diagrama se recogen los cuartiles (que definen la

“caja” en la que se señala también la situación de la mediana) y los valores extremos “normales” de los datos, que marcan los límites a izquierda y derecha hasta los que se prolongan los “bigotes”. Los valores extremos que pueden corresponder a observaciones sospechosas de ser anómalas, se señalan como puntos más allá de los límites de los “bigotes”. El *Statgraphics* califica de sospechosos a aquellos valores que distan del cuartil más cercano más de 1,5 veces la distancia entre los cuartiles.

Observando la figura se puede concluir que en las auditorías del año 2004 se han obtenido mayor puntuación que en las realizadas durante el 2002, el 2003, 2005 y 2006 (la media en los años 2002 y 2003 es de 0,52 en el 2004 es de 0,61, en el 2005 es de 0,53 y en el 2006 es de 0,52).

### **Número de empresas sin desviaciones en los Informes de auditoría**

	<b>Año 2002</b>	<b>Año 2003</b>	<b>Año 2004</b>	<b>Año 2005</b>	<b>Año 2006</b>
<b>Auditorías directas</b>	41	16	23	17	11
<b>Auditorías con desviaciones</b>	51	43	22	23	21
<b>% Auditorías directas</b>	<b>45 %</b>	<b>27 %</b>	<b>51%</b>	<b>42%</b>	<b>34%</b>

*Tabla 7: Número de empresas sin desviaciones en los Informes de auditoría*

En la Tabla 7 se observa que en este año 2006, ha disminuido con respecto al año anterior, el número de empresas que han obtenido el Diploma PREMIE sin tener ninguna desviación con respecto al Modelo de gestión PREMIE (“Auditoría directa”): son 11 empresas, que representan el 34% del total, mientras que en el año 2005, fueron el 42%.

### **Puntuaciones relacionadas con la Guía de evaluación y Grado de avance de la empresa**

Además de los datos relacionados con las auditorías, también se muestran las puntuaciones que las empresas han conseguido en la **evaluación inicial (P.I.)** y en la **evaluación final (P.F.)** realizadas por el consultor/a correspondiente, así como el **tiempo de implantación en semanas (T.I.)** calculado por la diferencia entre las fechas de las evaluaciones efectuadas.

<i>Puntuaciones medias</i>	<i>Año 2002</i>	<i>Año 2003</i>	<i>Año 2004</i>	<i>Año 2005</i>	<i>Año 2006</i>
<b><i>Guía de evaluación inicial</i></b>					
Liderazgo	25,71%	23,24%	22,88%	28,78%	29,56%
Personas	21,86%	24,18%	22,72%	24,86%	25,07%
Recursos	28,16%	31,81%	28,29%	34,69%	31,66%
Procesos	20,06%	19,14%	20,78%	22,70%	20,15%
Planificación	21,32%	18,05%	20,27%	20,90%	26,00%
RRPP	16,89%	13,00%	17,22%	19,29%	18,42%
RREE	24,38%	21,14%	24,81%	26,00%	27,49%
RRCC	19,79%	16,85%	18,41%	21,38%	20,53%
<b><i>Guía de evaluación final</i></b>					
Liderazgo	48,31%	51,34%	53,11%	54,11%	54,16%
Personas	43,81%	47,93%	49,82%	50,39%	45,71%
Recursos	52,98%	54,48%	55,76%	56,22%	51,10%
Procesos	44,69%	48,08%	53,60%	51,30%	49,47%
Planificación	38,57%	44,51%	47,72%	48,67%	45,29%
RRPP	33,68%	35,82%	42,23%	41,53%	38,41%
RREE	45,66%	43,02%	47,56%	47,38%	43,89%
RRCC	40,84%	42,56%	48,63%	47,56%	43,35%
Media puntuación inicial	21,55%	20,51%	22,31%	25,05%	24,32%
Desviación puntuación inicial	9,58%	10,34%	10,01%	12,57%	8,46%
Media puntuación final	43,28%	45,18%	49,37%	48,96%	45,93%
Desviación puntuación final	11,21%	9,81%	12,60%	12,04%	9,12%
Correlación puntuación inicial/final	0,529	0,552	0,495	59,77%	27,99%
Avance medio (PF-PI)	21,99%	24,66%	27,01%	23,08%	20,91%
Desviación típica avance medio	10,18%	9,55%	11,63%	11,22%	10,11%

*Tabla 8: Puntuaciones medias (Evaluación inicial, final y resumen de los resultados generales)*

Se define el **grado de avance de la empresa** como la diferencia entre la puntuación obtenida en la evaluación final menos la de la puntuación inicial. Es una forma sencilla de medir la mejora en las empresas después de implantar el programa PREMIE, independizando el resultado de su situación inicial. En la Figura 8 aparece el histograma del grado de avance para las empresas auditadas en el año 2006. **El avance medio ha sido de 20,91%.**

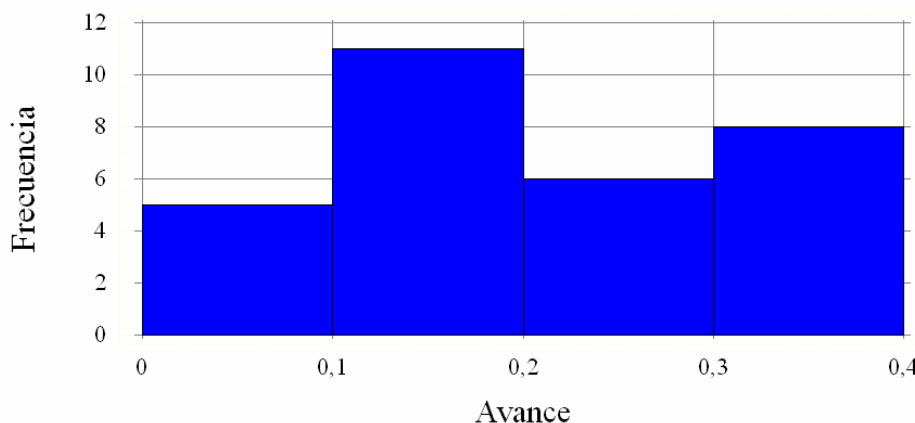


Figura 8: Grado de Avance en las implantaciones PREMIE

En la Figura 8 se observa que hay 8 empresas con un avance entre 0,3 y 0,4, superando al número de empresas con avance entre 0,2 y 0,3.

A continuación se va a estudiar los avances por cada uno de los módulos de PREMIE. En la Tabla 9 aparece un resumen de los estadísticos de las variables. Se pueden sacar las siguientes conclusiones:

- Los módulos en los que más se ha avanzado de media han sido los de **Procesos** y **Liderazgo** (más de 0,23 de avance) En el que menos, en el módulo de **Resultados Económicos** (menor del 0,15).
- Los valores mínimos menores de 0 indican avances negativos (mayor evaluación inicial que final) lo que significa errores en los datos o cambio de criterio de evaluación.
- Los valores máximos que, incluso superan el 0,5, indican que hay empresas que han llegado a ese avance tan superior a la media en ese módulo.

	AGENTES					RESULTADOS			MEDIO
	Liderazgo	Personas	Recursos	Procesos	Planifica.	Personas	Econom.	Clientes	
<b>Media</b>	0,239333	0,1993	0,1954	0,285033	0,191	0,1917	0,156	0,217667	0,209093
<b>Mínimo</b>	0,041	0,036	0,0	0,028	-0,045	-0,035	-0,05	-0,04	0,047
<b>Máximo</b>	0,467	0,443	0,45	0,566	0,475	0,417	0,417	0,57	0,367

Tabla 9: Valores de los estadísticos de las variables de avance

La Tabla 10 es la matriz simétrica de las **correlaciones entre los distintos avances de los módulos de PREMIE**. El coeficiente de correlación entre dos variables permite cuantificar la “fuerza” de la relación lineal existente entre las mismas. El valor del coeficiente de correlación está siempre comprendido entre -1 y +1. Cuando dos variables son independientes, el coeficiente de correlación resulta igual a 0. Cuanto más cercano en valor absoluto a 1 es un coeficiente de correlación, más estrecha es la relación lineal existente entre las dos variables, relación positiva si se acerca a +1 y relación negativa si se acerca a -1.

Cabe destacar la relación entre los módulos de liderazgo con personas y con procesos: un alto avance en el módulo de liderazgo va acompañado de un alto avance en los módulos de personas y procesos. De la misma forma cabe destacar la relación de personas con liderazgo, procesos y planificación: un alto avance en el módulo de personas va acompañado de un alto avance en los módulos de liderazgo, procesos y planificación.

	AGENTES					RESULTADOS		
	Liderazgo	Personas	Recursos	Procesos	Planif.	personas	económ.	clientes
Liderazgo	1							
Personas	<b>0,8326</b>	1						
Recursos	0,7146	0,6805	1					
Procesos	<b>0,8978</b>	<b>0,8672</b>	0,7018	1				
Planificación	0,7480	<b>0,8291</b>	0,5394	0,7894	1			
R. personas	0,7665	0,7834	0,5923	0,7375	0,7634	1		
R. económicos	0,6740	0,6681	0,4578	0,5829	0,6979	0,6091	1	
R. clientes	0,7336	0,7988	0,6840	0,7210	0,6740	0,8801	0,6295	1

Tabla 10: Matriz correlaciones de los avances de los diferentes módulos

#### Duración implantación programa PREMIE

Se ha definido la variable duración implantación PREMIE como la diferencia en semanas entre la fecha de evaluación final y la evaluación inicial. Aunque no representa fielmente la duración de las implantaciones, sirve para comparar datos de duración entre las diferentes empresas y los diferentes años. En la Figura 9 se muestra un histograma de la duración de las implantaciones PREMIE. La duración media (en este año 2006) ha sido de **77 semanas** (calculada para las 30 empresas de las que se tienen datos).

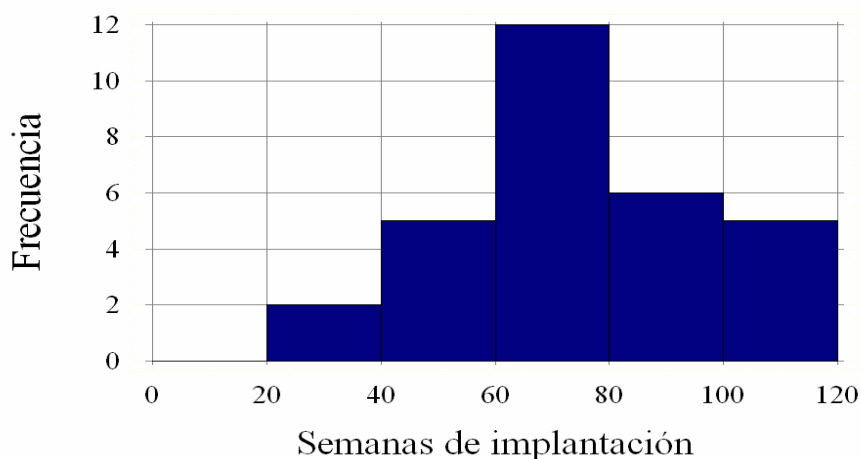


Figura 9: Histograma de la duración de implantación de PREMIE

El año en el que se solicitó la subvención para implantar PREMIE influye en la duración de la implantación. La Tabla 11 muestra un resumen de las empresas auditadas por año en el que realizaron la solicitud de participar en PREMIE. La mayoría de las empresas solicitaron en el 2004 y 2005 siendo la duración media de las que solicitaron en el 2005 menor que en las que solicitaron en el 2004. Resultado lógico, ya que las empresas que realizaron la solicitud en el 2004 de más rápida implantación se auditaron en el 2005, siendo las que se han auditado en el 2006 las que más han tardado en implantar PREMIE de dichas empresas que hicieron la solicitud en el 2004.

AÑO SOLICITUD	NÚMERO DE EMPRESAS	%	DURACIÓN MEDIA (semanas)
2001	1	3%	99
2003	2	6%	106
2004	16	50%	82
2005	12	37%	63
---	1	4%	(no hay datos)
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100 %</b>	<b>77</b>

Tabla 11: Duración media por semanas (Auditadas en el 2006)

En la Tabla 12 se muestran los periodos medios de implantación correspondientes a cada año:

Años	Periodo medio de implantación
2002	62 semanas
2003	68 semanas
2004	74 semanas
2005	72 semanas
2006	77 semanas

Tabla 12: Comparativa de los periodos medios de implantación

En la Figura 10 se observa la duración de las implantaciones por consultores. Cabe destacar la variación en la duración de sus implantaciones de todos los consultores con varias implantaciones (el nº 15, nº 34, nº 46 y nº 47). También destaca el consultor nº 15 porque tiene tres implantaciones de parecida duración y otra a la que ha dedicado más tiempo.

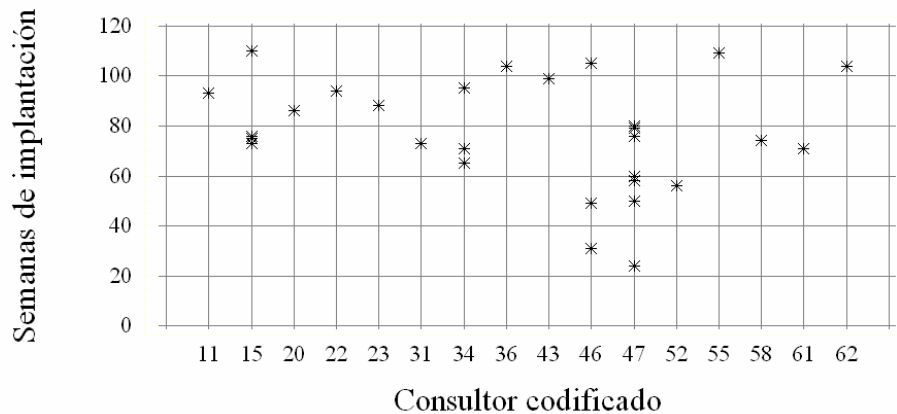


Figura 10: Duración implantación PREMIE dependiendo del consultor

Una pregunta adicional que merece la pena cuestionarse: ya que las implantaciones se dedica más tiempo de lo previsto, **¿Mejora el avance de la misma dependiendo del plazo que se dedica a la implantación?**

En la Figura 11 no se observa ninguna relación entre el avance conseguido y las semanas de implantación.

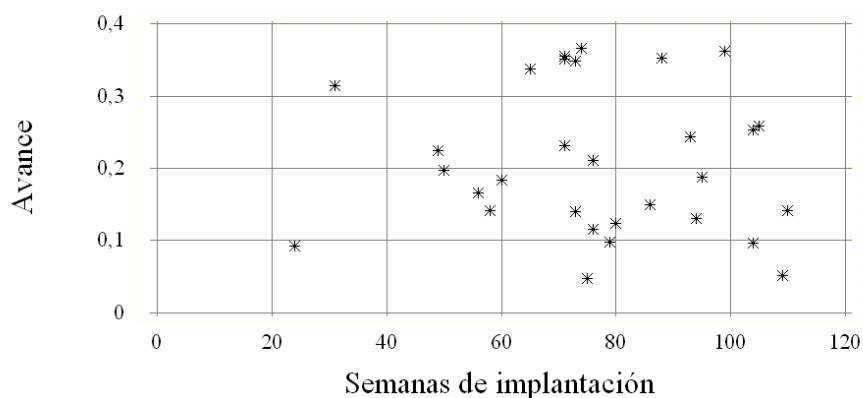


Figura 11: Avance comparado con el tiempo de implantación

En la Figura 12 no se observa ninguna relación entre las semanas de implantación y el resultado de las auditorías

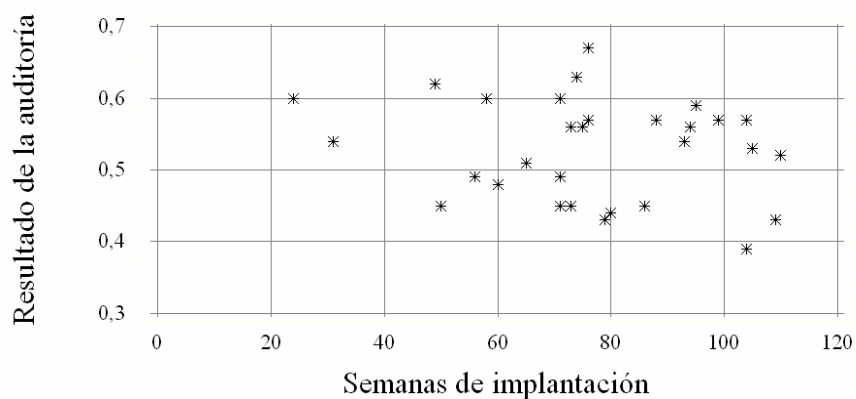


Figura 12: Resultado auditoría con el tiempo de implantación

### Consultores y consultoras PREMIE

- De los 32 consultores cuyas empresas se presentaron a la auditoría en el 2002 se pasó a 23 consultores en el 2003, a 19 en el 2004, a 22 en el 2005 y a 17 en el 2006. En el año 2003 hubo dos consultores nuevos con respecto a los del 2002. En el año 2004, también hubo 2 consultores que han presentado empresas a auditar por primera vez. En el 2005 fueron 3, y en el año 2006 han sido 5.
- En el 2004, por primera vez, hubo una empresa que se ha presentado a la auditoría sin consultor, obteniendo el Diploma.
- Sólo 4 consultores/as han realizado más de 15 implantaciones durante los 5 años. Sólo dos de ellos han realizado implantaciones durante el 2006.

### Nivel de satisfacción de la empresa con el consultor/a y con el programa PREMIE

Los datos para este análisis se consiguen mediante pregunta directa del auditor al auditado. **Las empresas han valorado mejor al consultor/a (nota media 8,27) que al programa (nota media 7,84).** Hay relación entre ambas variables como puede observarse en la Figura 13, en la que se han difere

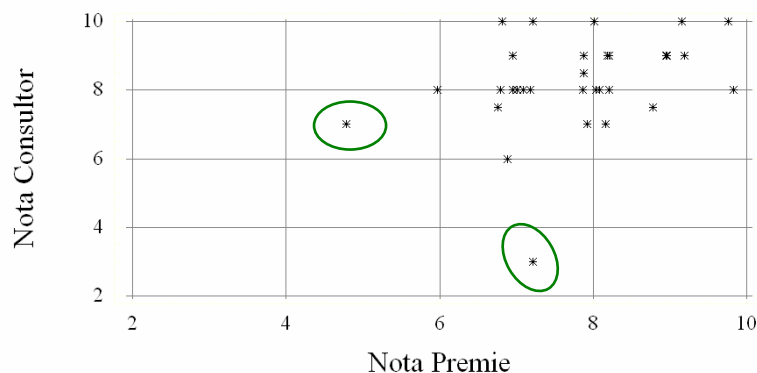


Figura 13: Opinión del consultor y del Programa PREMIE empresas auditadas 2006

Hay que destacar entre la nube de puntos los dos que tienen mayor divergencia en la valoración de PREMIE (nota 5) y la valoración del consultor (nota 3).

A continuación se muestra mediante tabla las valoraciones medias de los dos factores por años.

	Año 2002	Año 2003	Año 2004	Año 2005	Año 2006
<b>Media valoración programa</b>	7,89	7,81	7,99	8,29	7,84
<b>Desviación</b>	0,937	1,075	1,241	1,087	1,139

<b>Media valoración consultores</b>	8,12	8,30	8,37	8,53	8,27
<b>Desviación</b>	1,413	1,017	1,140	1,184	1,408

Tabla 13: Valoración del programa PREMIE y del consultor/a por años

### Empresas PREMIE y su relación con la norma ISO

En PREMIE participan empresas que se encuentran en diversas situaciones frente a la norma ISO 9001. Se tienen el dato de cuál es la situación de la empresa frente a la norma en el momento de la auditoría. Los tres estados definidos son los siguientes:

- 1 sin certificar
- 2 en proceso de certificarse
- 3 certificada

<b>RELACIÓN ISO</b>	<b>Año 2002</b>	<b>%</b>	<b>Año 2003</b>	<b>%</b>	<b>Año 2004</b>	<b>%</b>	<b>Año 2005</b>	<b>%</b>	<b>Año 2006</b>	<b>%</b>
ISO 1	55	60%	33	56%	26	58%	28	70%	23	72%
ISO 2	7	8%	5	8%	3	7%	2	5%	2	6%
ISO 3	30	33%	21	36%	16	36%	10	25%	7	22%
<b>Nº de empresas auditadas</b>	<b>92</b>		<b>59</b>		<b>45</b>		<b>40</b>		<b>32</b>	

Tabla 14: Relación de las empresas PREMIE con ISO

Si se comparan los datos de los cinco años, se comprueba que prácticamente, los porcentajes de empresas que, en el momento de la auditoría no están certificadas, se ha mantenido durante los 3 primeros años, aumentando ligeramente en estos dos últimos años 2005 (a un 70%) y 2006 (a un 72%). Asimismo, ha descendido el número de empresas que sí están certificadas (25% en el año 2005 y 22% en el año 2006).

Por otra parte, también se tienen en cuenta las empresas que durante el año de la implantación del programa PREMIE, también implantan la norma ISO 9000. Estos son los datos en los 5 años:

RELACIÓN ISO	Año 2002	%	Año 2003	%	Año 2004	%	Año 2005	%	Año 2006	%
(ISO + PREMIE)	17	18%	8	14%	6	13%	4	10%	4	13%
<b>Nº de empresas auditadas</b>	<b>92</b>		<b>59</b>		<b>45</b>		<b>40</b>		<b>32</b>	

Tabla 15: Implantación conjunta PREMIE e ISO

Aunque este último año 2006 haya habido un pequeño incremento, en líneas generales se aprecia una progresión descendente en las empresas que han implantado ISO y PREMIE conjuntamente (del 18%, 14%, 13%, 10%, 13%).

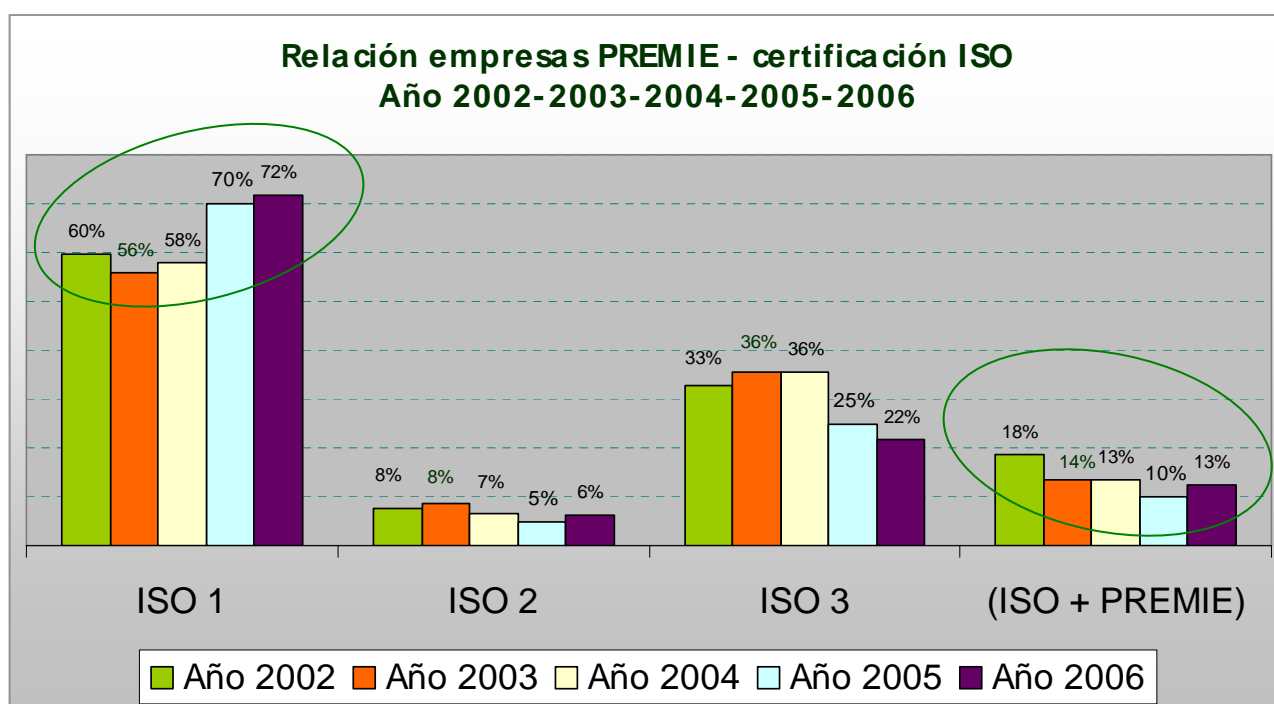


Figura 14: Relación empresas PREMIE - certificación ISO

En la Figura 15 se observa que el estar certificados ISO 9001 en el momento de la auditoría PREMIE **afecta a la puntuación obtenida en la auditoría: las empresas certificadas ISO 9001 obtienen mayor resultado de media en las auditorías PREMIE.**



#### 4. Análisis cualitativo de las auditorías realizadas

Durante el año 2006, las auditorías se han realizado según lo descrito en el Procedimiento P05 PROCEDIMIENTO AUDITORÍA CONCESIÓN DIPLOMA PREMIE del Departamento de Innovación y Promoción Económica de la DFB/BFA (versión 08); es el mismo que se utilizó para las auditorías de los años 2002, 2003 y 2004 y 2005, con la única diferencia que, se incorporó en esta versión **2 nuevos requisitos**, derivados del análisis de las auditorías del año 2005:

REQUISITO PREMIE	INFORMACIÓN MÍNIMA
<b>Implicación del gerente</b> en la implantación del Modelo de gestión PREMIE	<p>PREMIE es un programa diseñado para la participación directa de la gerencia.</p> <p>Esto no significa que no se pueda delegar diversas acciones del Modelo de gestión PREMIE en otros colaboradores de la empresa, es más, se recomienda que se aproveche este proceso para crear EQUIPO, pero en la medida que se trata de un programa de GESTIÓN resulta indelegable la responsabilidad del desarrollo de este programa.</p> <p>Como evidencia de su implicación es requisito que el gerente participe en la auditoría. En el caso de que no esté presente el gerente en la auditoría, si la empresa quiere optar por el Diploma PREMIE, tendrá que concertar una entrevista con el Responsable del programa PREMIE del Dpto. de Innovación y Promoción Económica de la DFB/BFA.</p>
<b>Alcance:</b> la implantación de PREMIE se aplica a toda la empresa, de una forma global.	La implantación de PREMIE se aplica a toda la empresa, de una forma global. Es decir, la implantación del programa PREMIE tiene que estar desplegada en todas las actividades de la empresa, o al menos, en las principales.

La auditoría consiste en verificar que el programa de mejora de la gestión PREMIE ha sido implantado, comprobando que la empresa posee el Manual de gestión (en soporte documental o informático) y que éste refleja las decisiones, actuaciones y datos que plantea la metodología, en el formato propuesto o en otro equivalente. Así pues, esto supone verificar que los formatos PREMIE o equivalentes se han elaborado, se mantienen actualizados y existen suficientes evidencias objetivas de su correcta aplicación.

Tras la realización de la auditoría, el auditor/a elabora un informe donde describe cuál ha sido el resultado de las acciones que propone el programa PREMIE en la empresa, así como un conjunto de desviaciones detectadas y recomendaciones planteadas.

Las **DESVIACIONES** aparecen cuando el resultado de alguna de las acciones que propone el Modelo de gestión PREMIE no cumple los requisitos mínimos señalados en el Anexo 1 del procedimiento P05. PROCEDIMIENTO AUDITORÍA CONCESIÓN DIPLOMA PREMIE.

Las **RECOMENDACIONES**, son acciones —de mayor o menor importancia—, que el auditor/a propone a la empresa realizar con el fin de que siga progresando en la mejora de su

gestión, por lo tanto, es decisión de la empresa el incluirlas o no en el “Plan de acciones correctoras”.

Del conjunto de auditorías e Informes de auditorías elaborados, se ha realizado el siguiente análisis:

- La siguiente tabla muestra el **número de desviaciones detectadas en cada módulo**, en estos cinco años:

<b>DESVIACIONES</b>	<b>Año 2002</b>	<b>%</b>	<b>Año 2003</b>	<b>%</b>	<b>Año 2004</b>	<b>%</b>	<b>Año 2005</b>	<b>%</b>	<b>Año 2006</b>	<b>%</b>
Liderazgo	14	9%	9	7%	7	14%	12	21%	11	15%
Personas	47	31%	51	39%	20	41%	16	28%	27	39%
Recursos	10	7%	5	4%	1	2%	5	9%	3	4%
Procesos	22	15%	15	11%	9	18%	8	14%	8	11%
Planificación	18	12%	20	15%	2	4%	3	5%	7	10%
Resultados	26	17%	14	11%	5	10%	5	9%	5	7%
Generales	14	9%	18	14%	5	10%	9	16%	10	14%
<b>Total</b>	<b>151</b>		<b>132</b>		<b>49</b>		<b>58</b>		<b>71</b>	
<b>Nº de empresas Auditadas</b>	<b>92</b>		<b>59</b>		<b>45</b>		<b>40</b>		<b>32</b>	

Tabla 16: Evolución del número de desviaciones por módulos

El mayor porcentaje de desviaciones, al igual que otros años, se concentra en el módulo de **PERSONAS**.

En los siguientes gráficos se representan el % de desviaciones según los módulos del Modelo de gestión, en el año 2006, y su comparativa con los 4 años anteriores:

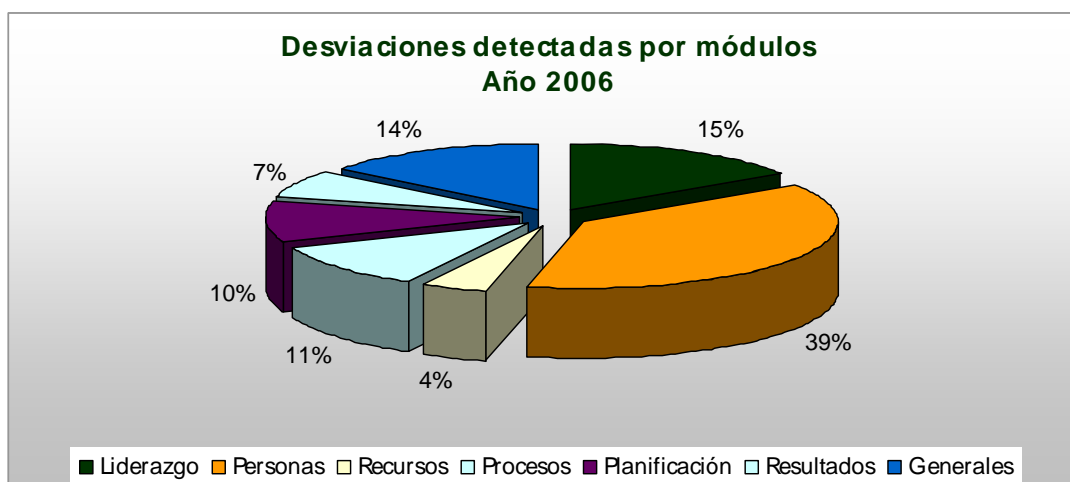


Figura 17: Desviaciones detectadas en el año 2006 por módulos (%)

El mayor porcentaje de desviaciones (39%) han sido detectadas en el módulo de **PERSONAS**, seguido del de **LIDERAZGO** con un 15% y las **GENERALES** con un 14%. El menor número de desviaciones corresponde este año al módulo de **RECURSOS** con un 4%.

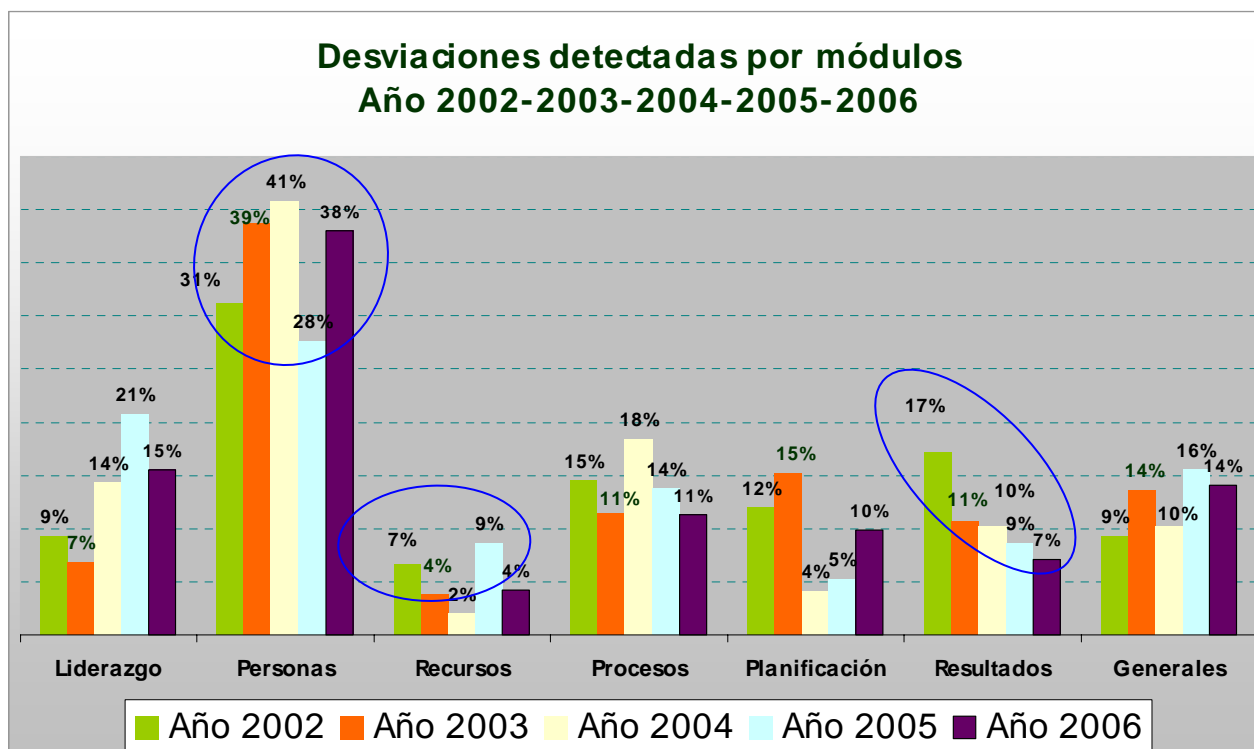


Figura 18: Comparativa de desviaciones detectadas por módulos

En la Figura 18 se puede comprobar que en estos 5 años, el mayor porcentaje de desviaciones detectadas corresponden al módulo de **PERSONAS** (31%, 39%, 41%, 28% y 39%), y el menor al módulo de **RECURSOS** (7%, 4%, 2%, 9% y 4%). Por lo general, no se ven evoluciones o tendencias en los datos, salvo en el módulo de **RESULTADOS**, en el que se aprecia una evolución de disminución en las desviaciones.

- En la Tabla 17 se muestra el número de **recomendaciones detectadas en cada módulo**, en estos cinco años:

RECOMENDACIONES	Año 2002	%	Año 2003	%	Año 2004	%	Año 2005	%	Año 2006	%
Liderazgo	37	16%	28	14%	26	14%	38	17%	54	23%
Personas	60	26%	56	27%	55	31%	39	17%	45	19%
Recursos	9	4%	5	2%	9	5%	8	4%	13	6%
Procesos	57	24%	47	23%	37	21%	38	17%	44	19%
Planificación	20	9%	18	9%	15	8%	22	10%	16	7%

Resultados	26	11%	27	13%	18	10%	23%	10%	23	10%
Generales	26	11%	25	12%	20	11%	58%	26%	37	16%
<b>Total</b>	<b>235</b>		<b>206</b>		<b>180</b>		<b>226</b>		<b>232</b>	
<b>Nº de empresas auditadas</b>	<b>92</b>		<b>59</b>		<b>45</b>		<b>40</b>		<b>32</b>	

Tabla 17: Evolución del número de recomendaciones por módulos

En los siguientes gráficos se representan el % de recomendaciones según los módulos del Modelo de gestión, en el año 2006, y su comparativa con los 4 años anteriores:

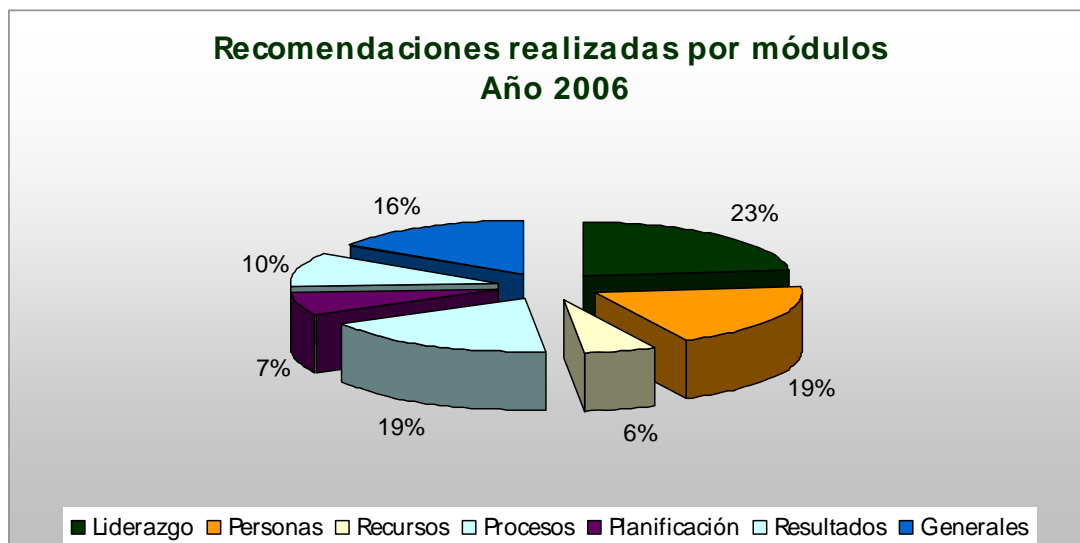
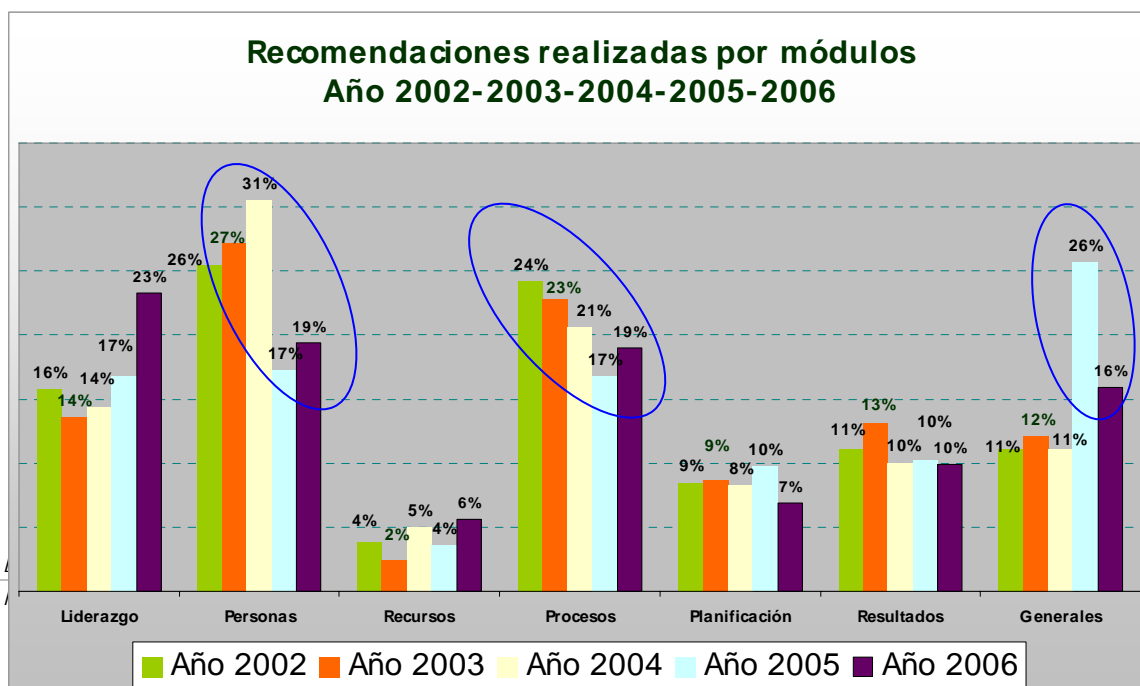


Figura 19: Recomendaciones realizadas en el año 2006 por módulos (%)

El mayor porcentaje de recomendaciones (23%) han sido las que se consideran de **LIDERAZGO**, seguido por las correspondientes al módulo de **PERSONAS y PROCESOS** (19%). El menor número de recomendaciones corresponde al módulo de **RECURSOS** (6%).



*Figura 20: Evolución de las recomendaciones realizadas por módulos (%)*

Se observa en el gráfico un aumento de las recomendaciones del módulo de **LIDERAZGO**, con respecto a años anteriores, así como una disminución en el número de recomendaciones relacionadas con el módulo de **PERSONAS**, de 31% (año 2004) a 19% (año 2006). En el módulo de **PROCESOS**, también hay por lo general una disminución progresiva de las recomendaciones, aunque el número de desviaciones se mantiene. En el módulo de recomendaciones **GENERALES** se ve que ha habido una disminución significativa el último año.

Para los demás módulos, destaca que los % de recomendaciones realizadas cada año, son prácticamente similares.

Si el estudio se centra en las desviaciones, se tiene que en este año 2006, ha disminuido con respecto al año 2005 el número de empresas que han obtenido el Diploma PREMIE sin tener ninguna desviación: son un 34% (11 empresas) frente al 43% del año 2005, y el 51% del año 2004.

<i>Nº de empresas con</i>	<i>Año 2002</i>	<i>%</i>	<i>Año 2003</i>	<i>%</i>	<i>Año 2004</i>	<i>%</i>	<i>Año 2005</i>	<i>%</i>	<i>Año 2006</i>	<i>%</i>
<b>0 desviaciones</b>	41	45%	16	27%	23	51%	17	43%	11	34%
<b>1 desviación</b>	11	12%	12	20%	8	18%	7	18%	8	25%
<b>2 desviaciones</b>	10	11%	6	10%	7	16%	5	13%	4	13%
<b>3 desviaciones</b>	8	9%	10	17%	3	7%	8	20%	2	6%
<b>4 desviaciones</b>	16	17%	7	12%	2	4%	1	3%	1	3%
<b>5 desviaciones</b>	4	4%	3	5%	2	4%	1	3%	0	0%
<b>6 desviaciones</b>	2	2%	2	3%	0	0%	0	0%	1	3%
<b>7 desviaciones</b>	0	0%	2	3%	0	0%	0	0%	2	6%
<b>8 desviaciones</b>	0	0%	0	0%	0	0%	1	3%	2	6%
<b>9 desviaciones</b>	0	0%	1	2%	0	0%	0	0%	1	3%
<b>Nº empresas auditadas</b>	<b>92</b>		<b>59</b>		<b>45</b>		<b>40</b>		<b>32</b>	

Tabla 18: Nº de empresas según nº de desviaciones detectadas en los 5 años

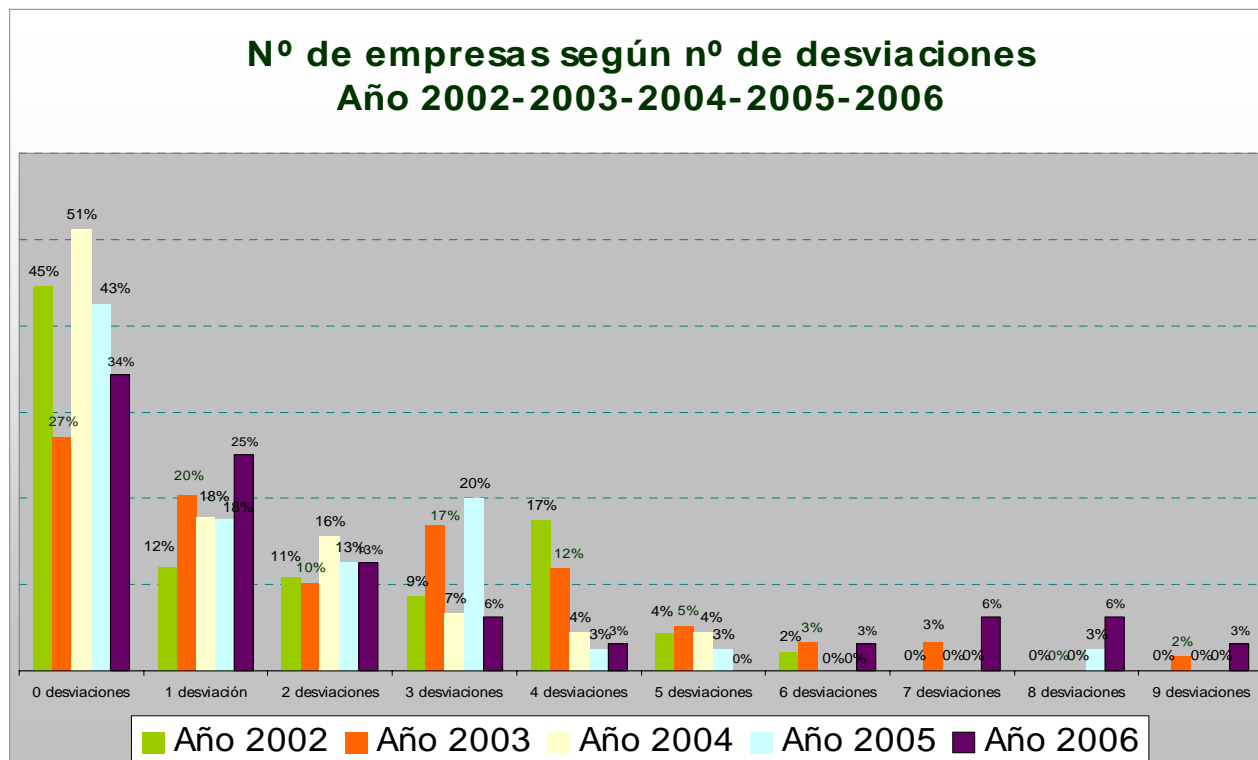


Figura 21: Evolución nº de empresas según nº de desviaciones detectadas en los 5 años

### Análisis de las desviaciones

En el apartado 10 del presente documento se incluye un listado de las desviaciones detectadas por el equipo auditor en el conjunto de empresas, clasificadas por módulos. Asimismo, se ha agrupado bajo un mismo título aquellas desviaciones que hacen referencia a determinadas acciones que propone el programa.

<b>MÓDULOS</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>FRECUENCIA Año 2006</b>
<b>LIDERAZGO</b>		<b>11</b>
	Estilo Directivo y Cultura empresarial	1
	Implicación del gerente	0
	Análisis Clientes	6
	Análisis Productos y Servicios	2
	Medición de la satisfacción del cliente	2
<b>PERSONAS</b>		<b>27</b>
	Generales (todo el módulo)	0
	Comunicación con el personal - Reuniones	5
	Resolución de problemas	5
	Análisis y formación del personal	11
	Distribución del tiempo del gerente - Delegación	6
<b>RECURSOS</b>		<b>3</b>
	Cuenta de resultados	2
	Planificación de la tesorería	1
	Ratios económicos	0
	Proveedores	0
<b>PROCESOS</b>		<b>8</b>
	Proyectos "3S"	0
	Control de los procesos	8
<b>PLANIFICACIÓN</b>		<b>7</b>
	Plan de futuro	7
<b>RESULTADOS</b>		<b>5</b>
	Indicadores en general	2
	Indicadores Personal	0
	Indicadores Clientes	3
	Indicadores Económicos	0
<b>GENERALES</b>		<b>10</b>
	Relacionadas con el Modelo de gestión PREMIE	10
<b>TOTAL</b>		<b>71</b>

*Tabla 19: N° de desviaciones clasificadas por módulos y según su tipología*

Al igual que en el análisis de las auditorías realizadas en el año 2002, 2003, 2004 y 2005, la mayoría de las desviaciones que se han encontrado en este conjunto de 32 empresas, el 39%, siguen correspondiendo al **módulo de PERSONAS**, y las causas siguen siendo prácticamente las mismas.

Como en análisis anteriores, las acciones que se proponen en este módulo del Modelo de gestión, no son fáciles de implantar, ya que requieren la participación del personal de la empresa, y son acciones que requieren un cambio cultural, y no es sencillo. En este sentido, las desviaciones detectadas corresponden a los siguientes temas.

- No se ha realizado un análisis de las tareas, competencias y carencias del personal, con la profundidad requerida (sobre todo, el tema de las carencias formativas del personal), y no se elaboran Planes de formación en consecuencia. O, por ejemplo, han elaborado un Plan

de formación, cuando en el Cuadro de inventario de personal no han detectado ninguna carencia. O, las carencias detectadas no han sido trasladadas al Plan de formación.

- No hay evidencias de que se haya establecido ninguna sistemática para la recogida y tratamiento de los problemas, sugerencias, etc.
- No hay constancia de que el gerente haya realizado el ejercicio que se plantea en el Modelo de gestión PREMIE sobre la reflexión de las tareas que realiza y la posible delegación de las mismas.

En general, y como en años anteriores, las desviaciones aparecen porque **no han realizado la acción correspondiente**. Destaca que este año, al igual que en el año anterior, la mayoría de las desviaciones de este módulo se concentran en la no elaboración del Plan de formación, y en la poca profundidad en el análisis de las competencias, tareas y carencias del personal. Los planes de formación que en general se elaboran, son muy escasos, no tienen conexión con el *Cuadro de inventario de personal* realizado, y son más un seguimiento de las acciones formativas que van recibiendo que una planificación. Las empresas no dan importancia a este tema de la formación. El siguiente mayor número de desviaciones, corresponde a que la empresa no ha realizado el ejercicio de reflexión de las tareas del gerente.

El siguiente módulo que tiene más desviaciones es el de **LIDERAZGO** con un 15 %.

Hay que remarcar como dato positivo que en este año 2006, al contrario que en el año 2005, no se ha detectado ninguna desviación asociada a la falta de implicación del gerente. Sólo existe el caso de una empresa en la que el gerente participó en la auditoría, pero se observó que su implicación en la implantación había sido mínima, y aunque no se contempló como desviación fue uno de los puntos que se tuvo en cuenta a la hora de no otorgarle el Diploma PREMIE.

Las desviaciones más frecuente en el módulo de LIDERAZGO han sido las siguientes:

- No han rellenado los Cuestionarios de estilo directivo y cultura empresarial que propone el programa.
- No han realizado el análisis de los clientes de la empresa: algunas sólo presentan un listado, sin incluir el análisis de los motivos de compra, necesidades, etc.
- No han elaborado el catálogo de productos/servicios: como en el caso anterior, no se analiza la importancia para la empresa, o no se realiza un análisis del mismo.
- No se ha realizado un análisis de las encuestas realizadas.

Correspondientes al módulo que se ha denominado **GENERAL** (14 %), las desviaciones detectadas hacen referencia a la falta de un calendario, formato, etc. donde se fije la

actualización y revisión de la documentación correspondiente al Manual de gestión. También corresponden a la falta de rigurosidad a la hora de poner la fecha de elaboración, responsable, etc. de la documentación, lo que provoca un desorden, dificultad a la hora de determinar cuándo se hicieron los análisis, etc.

También ha habido un caso en el que el Modelo de gestión PREMIE sólo se ha desplegado en una parte de las actividades de la empresa. Fue identificada como una desviación que fue trabajada por parte de la empresa.

El siguiente módulo que tiene más desviaciones es el de **PROCESOS** con un 11%.

Todas las desviaciones corresponden a no haber trabajado aspectos tales como la elaboración del diagrama de flujo, los procedimientos de trabajo, y sobre todo, el control de calidad, etc.

En el caso de los procedimientos de trabajo, o bien, no los han hecho, o si no, son procedimientos que no representan los procesos reales de la empresa, y además, se encuentran en el Manual de gestión, y no están a disposición de las personas implicadas en el proceso. En algunos casos se encuentran empresas que han elaborado diagramas de flujo de unos procesos, pero luego han descrito procedimientos de trabajo de otros, lo cual dificulta el entendimiento del ciclo PDCA aplicado a un proceso. En algunos casos, también hay confusión entre proceso, procedimiento, instrucción, etc.

En cuanto a los Registros de control de calidad no existen, pero ni siquiera han estudiado las Pautas de control de calidad del proceso.

Las desviaciones correspondientes al módulo de **PLANIFICACIÓN** han aumentado, aunque sólo representan el 10% de las desviaciones. Por lo general, se observa la falta de establecer acciones concretas, plazos previstos, responsables, recursos necesarios, así como la utilización de indicadores que faciliten la labor de seguimiento y control de estos planes de futuro.

Por último, este año 2006, ha disminuido el número de desviaciones detectadas en el módulo de **RECURSOS** (sólo representa un 4%). Corresponden a la falta de elaboración de la cuenta de resultados y de la planificación de la tesorería.

### **Análisis de las recomendaciones**

En el apartado 10 también se recoge un listado de las recomendaciones efectuadas por el equipo auditor. De la misma manera que con las desviaciones, se han agrupado con los mismos títulos para poder hacer una comparación de unas y otras. La tabla siguiente es un resumen de la misma:

<b>MÓDULOS</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>FRECUENCIA Año 2006</b>
<b>LIDERAZGO</b>		<b>54</b>
	Estilo Directivo y Cultura empresarial	8
	Análisis Clientes	14
	Análisis Productos y Servicios	8
	Medición de la satisfacción del cliente	24
<b>PERSONAS</b>		<b>45</b>
	Generales (todo el módulo)	0
	Comunicación con el personal – Reuniones	11
	Resolución de problemas	10
	Análisis y formación del personal	16
	Distribución del tiempo del gerente – Delegación	8
<b>RECURSOS</b>		<b>13</b>
	Cuenta de resultados	3
	Planificación de la tesorería	2
	Ratios económicos	0
	Proveedores	8
<b>PROCESOS</b>		<b>44</b>
	Proyectos “3S”	13
	Control de los procesos	31
<b>PLANIFICACIÓN</b>		<b>16</b>
	Plan de futuro	16
<b>RESULTADOS</b>		<b>23</b>
	Indicadores en general	12
	Indicadores Personal	5
	Indicadores Clientes	2
	Indicadores Económicos	4
<b>GENERALES</b>		<b>37</b>
	Relacionadas con el Modelo de gestión PREMIE	37
<b>TOTAL</b>		<b>232</b>

Tabla 20: N° de recomendaciones clasificadas por módulos y según su tipología

Se ha definido recomendaciones, como las acciones —de mayor o menor importancia—, que el auditor propone a la empresa realizar con el fin de que siga progresando en la mejora de su gestión. Las principales recomendaciones que se han realizado en los distintos módulos, son las que se definen a continuación:

#### ● LIDERAZGO

Las recomendaciones realizadas en este módulo, siguen siendo similares a las de años anteriores: el 44% corresponden a la medida de la satisfacción de los clientes. En muchos casos, parece que los gerentes realizan la encuesta a los clientes porque “PREMIE lo exige”, y en muchos casos no realizan un análisis de la misma, ni tampoco establecen acciones de mejora en consecuencia. Las recomendaciones en este punto, van encaminadas a la reflexión sobre el mejor método para realizar la medición de la satisfacción de los clientes, el diseño de la encuesta, su tipificación s/ el servicio o producto o tipo de cliente, etc. Se trata de una de las recomendaciones que más se repiten año tras año.



## ● PERSONAS

Las recomendaciones que se plantean, son las siguientes:

- 16 de las 45 recomendaciones pertenecen a la falta de “Análisis y formación del personal”. La recomendación sigue siendo la misma: el estudio que se realiza de las competencias, tareas que realizan y carencias suele ser pobre y poco profundo. En la mayoría de las empresas, no se detectan carencias, y si lo hacen son carencias cualitativas (como por ejemplo, “falta de interés”, “descuidado”, etc.) y no relacionadas con el puesto de trabajo. Y, por lo tanto, plantean un Plan de formación pobre y escaso. Utilizan el formato para ir registrando la formación que van recibiendo, que en algunos casos, poco tiene que ver con el análisis realizado.
- Las recomendaciones relacionadas con la resolución de problemas, tienen que ver más, con ampliar la sistemática implantada, de forma que no se recojan sólo problemas/sugerencias del personal (en algunos casos de carácter general), sino también para el registro de las incidencias con proveedores, reclamaciones de clientes, o más importante, relacionadas con el trabajo desarrollado, la ejecución de los proyectos, etc.
- Y, relacionadas con la “Comunicación con el personal – reuniones”, se recomienda sistematizar las reuniones. Con la implantación del programa PREMIE se ha comenzado con la celebración de algunas reuniones, se ha formado algún equipo de trabajo, etc. pero en general, se han hecho de forma puntual, y aprovechando que en la empresa estaba presente el consultor, para dinamizar las reuniones.
- En algunas empresas se han rellenado los formatos 11 y 12, correspondientes a la Distribución y Redistribución de tareas, pero no se ha realizado el ejercicio correctamente de reflexión de las tareas del gerente.

## ● RECURSOS

Las recomendaciones relacionadas con este módulo tienen que ver con la falta de actualización de la Cuenta de resultados ó de la Planificación de la tesorería.

## ● PROCESOS

Sigue siendo un módulo, que a las empresas que no han trabajado nunca el tema de los procesos (gestión, control, etc.), les cuesta mucho entender y profundizar.

Las recomendaciones son de dos tipos:

- El 30%, están relacionadas con los proyectos "3S": se anima a las empresas a que sigan trabajando en proyectos relacionados con la organización, orden y limpieza. Esta recomendación va unida al tema de las PERSONAS, ya que la formación de grupos de trabajo para la realización de proyectos de este tipo, es una manera de involucrar al personal.
  
- El 70% son recomendaciones relacionadas con el control de los procesos, y con la escasa aplicación del ciclo PDCA: Planificar, Mantener y Mejorar.
  - La representación de los procesos mediante diagramas de flujo debe servir para controlar y optimizar cualquier proceso. Es decir, no sólo consiste en su representación gráfica, sino que debe servir para poder observarlo y darse cuenta en qué puntos se puede mejorar. Los diagramas de flujo que se elaboren deben ser fáciles de entender, e incluir, además de las operaciones, los puntos de inspección y los registros de control de calidad, que se utilizan en la empresa (no los teóricos o aquello que debería de hacerse).
  
  - Seguir trabajando en los procedimientos de trabajo y en las instrucciones de trabajo. Se recuerda que deben contener la información necesaria para el desarrollo de los trabajos de la forma más simple posible, de forma que el personal no tenga dificultades para entenderlos y aplicarlos. Además, deben estar basados en la práctica y ser factibles de ser cumplidos. De nada sirve redactar un procedimiento de trabajo, si luego no se aplica lo que está descrito en él.
  
  - Profundizar en las pautas de control, y registros de control de calidad.

## ● PLANIFICACIÓN

Recomendaciones dirigidas a profundizar en los planes de futuro elaborados: inclusión de acciones concretas, así como la utilización de indicadores, fijación de responsables, etc. con el fin de facilitar la labor de seguimiento y control de los planes de futuro. En algunos casos, presentan numerosos objetivos, por lo que se les recomienda que los prioricen. También se recomienda realizar un esfuerzo e intentar planificar más a largo plazo (una visión a 3 años, por ejemplo).

## ● RESULTADOS

Se sigue observando poca conexión entre los módulos de Agentes (Liderazgo, Personas, Recursos, Procesos y Planificación) y los indicadores fijados en el módulo de Resultados. De todas formas, las principales recomendaciones en este módulo están dirigidas a los indicadores relacionados con la satisfacción del personal, y a la falta de definición de la gestión de los

indicadores. También a la ausencia de objetivos para los indicadores establecidos. Las empresas muestran indicadores sin objetivos, sin responsables, etc.

Por último, en cuanto a las **recomendaciones generales**, se destacan las siguientes:

Como en años anteriores, se sigue encontrando casos de duplicidad de formatos: "Se recomienda manejar un único Sistema de Gestión que englobe los requisitos del programa PREMIE y de la norma ISO 9001:2000, en cuanto a las encuestas de satisfacción de clientes, cuadro de inventario de personal, plan de formación, evaluación de proveedores, etc.

Una de las recomendaciones más realizadas en este año, ha sido la de la mejora del calendario para la planificación de la actualización de los formatos del Modelo de gestión PREMIE (formatos 25. Hoja de renovaciones periódicas y 26. Hoja de renovaciones ocasionales), en cuanto a su adaptación correcta de los formatos a los documentos que maneja la empresa, asignación de responsabilidades, etc.

Y, los relacionados a la falta de control de documentos: algunos no tienen fecha, responsable. Los registros, formatos, documentos relacionados con los procesos, tales como el diagrama de flujo, procedimientos de trabajo, etc. no tienen número de revisión, ni están codificados, etc.

También se sigue observando en muchas empresas, que el análisis que se propone realizar tras la ejecución de las distintas acciones que se proponen en el Modelo de gestión PREMIE: catálogo de clientes, catálogo de productos y servicios, Evaluación de proveedores, etc. no se hace con la profundidad requerida. No hay un análisis de cada uno de los formatos elaborados, y en consecuencia tampoco se establecen acciones para la mejora de los diferentes aspectos. Tampoco hay traslado al formato Tendencias.

## 5. Análisis de la utilización de los formatos PREMIE

En la siguiente tabla se muestra un análisis cualitativo del grado de utilización de los formatos PREMIE, tras la visión general de las auditorías realizadas. Se mantienen algunos de los comentarios del análisis de las auditorías de años anteriores, ya que se siguen observando.

<b>FORMATO</b>	<b>ANÁLISIS</b>
<b>0. Cuestionario de Estilo directivo y Cultura empresarial</b>	<p>El gerente lo rellena, pero pocas acciones toma al respecto. Parece que no se le da la importancia que tiene el realizar los cuestionarios.</p> <p><u>Se podrían decir que existen dos tipos de empresas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aquéllas que trabajan los cuestionarios mucho más de lo que exige el programa, rellenándolos además del gerente, los colaboradores, el personal de la empresa, etc. y tras realizar comparativas, establecen un plan de acción para mejorar.</li> <li>- Aquéllas que rellenan los cuestionario porque lo exige PREMIE.</li> </ul> <p>Si se comparan ambos, el cuestionario de estilo directivo se trabaja más que el cuestionario de cultura empresarial. De todas formas, el nivel de profundidad está determinado, la mayoría de las veces, por el consultor.</p> <p>Al igual que en el año 2005, en las empresas auditadas en el año 2006, se ha visto una mejora en el uso del cuestionario. Pero lo que se sigue sin lograr es el establecimiento de acciones de mejora asociadas al estilo directivo.</p>
<b>1. Catálogo de clientes</b>	<p>Muy utilizado de diversas formas, con modificaciones, etc. Pero en general todas las empresas lo encuentran muy útil.</p> <p>Sigue sin haber reflexión en las columnas de Motivos de compra y Necesidades. Se suele generalizar y escribir percepciones más que resultados del análisis de las encuestas a clientes.</p> <p>También es difícil encontrar un Plan de acción para la mejora de diversos aspectos relacionados con los clientes, tras el análisis efectuado (y más, que aparezca en el formato "Tendencias").</p>
<b>2. Encuesta sobre satisfacción de clientes</b> <b>3. Fax encuesta sobre satisfacción de clientes</b>	<p>Muy utilizado. Las empresas lo adaptan a sus necesidades pero en general, los dejan prácticamente tal y como están. La mayoría de las empresas no son capaces de identificar los MOTIVOS DE COMPRA y las NECESIDADES de sus clientes de las encuestas de satisfacción de clientes.</p> <p>Se quejan de que el esfuerzo de enviar las encuestas luego no es recompensado, dado que el % de respuesta suele ser muy pobre.</p> <p>Poca reflexión sobre el método (entrevistas personales, correo, e-mail, fax), interlocutor (gerente, responsable de calidad, etc.), forma (diseño de la encuesta, guión de las entrevistas con el cliente), colectivo de clientes al que va dirigida (clientes fieles, potenciales, clientes de una determinada tipología, etc.).</p> <p>Tampoco es habitual ver la encuesta estratificada para los diversos productos/servicios de la empresa.</p>

<i>FORMATO</i>	<i>ANÁLISIS</i>
<p><b>4. Análisis de resultados de las encuestas</b></p>	<p>Se utiliza, aunque en general, se realiza un análisis más cuantitativo que cualitativo. Al final obtienen un coeficiente "Valoración de la satisfacción global" que es empleado como indicador para medir la satisfacción del cliente (anual, bienal...).</p> <p>Se debería de analizar más los aspectos cualitativos de la encuesta (dar respuesta a sugerencias, recomendaciones, etc.). Es decir, completar más el campo de CONCLUSIONES. En general, la principal conclusión es un aumento de la autoestima.</p> <p>Pero se siguen encontrando pocas conclusiones derivadas del análisis de las encuestas. A las empresas les parece difícil elaborar un plan de acción derivado de dicho análisis. No saben cómo transformar las aportaciones, sugerencias, etc. de los clientes en acciones directas sobre los productos/servicios de la empresa.</p>
<p><b>5. Catálogo productos/servicios</b></p>	<p>Muy utilizado, aunque en general se rellena la columna de IMPORTANCIA PARA LA EMPRESA de una manera bastante pobre ("alta", "baja", ...): no se fijan criterios objetivos que permitan realizar dicho análisis de una manera objetiva años tras año. La columna NIVEL DE SATISFACCIÓN, raras veces es rellena con los resultados obtenidos en la encuesta, sino que suele ser más una percepción (no se suele estratificar la encuesta de satisfacción).</p> <p>Las empresas informatizadas no distinguen el Formato 1 del 5, y consideran que es sólo una forma diferente de organizar los mismos datos (por cliente o por producto).</p> <p>También es difícil encontrar un Plan de acción para la mejora de diversos aspectos relacionados con los productos y servicios, tras el análisis efectuado (y más, que aparezca en el formato "Tendencias").</p>

<i>FORMATO</i>	<i>ANÁLISIS</i>
<b>6. Convocatoria/Acta de reunión</b>	<p>Formato que es utilizado para diversas acciones, como por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Convocatoria de acta de reunión (sólo)</li> <li>• Acta de reunión, aunque cuesta encontrar formatos rellenos íntegramente, con las tareas, plazos, responsables, etc.</li> <li>• En muchas ocasiones es utilizado como Hoja de seguimiento de problemas.</li> </ul> <p>En general, las empresas muestran las actas de reunión celebradas con el consultor, pero es evidente que les cuesta mucho registrar ellas mismas las decisiones, etc. de las reuniones internas que celebran.</p> <p>En algunas ocasiones, las empresas certificadas se limitan a entregar las actas del Comité de Calidad.</p>
<b>7a. Tarjeta de recogida de problemas</b>	<p>Sí se utilizan, más las tarjetas de recogida de problemas que las de causas.</p>

<b>FORMATO</b>	<b>ANÁLISIS</b>
<b>7b. Tarjeta de recogida de causas</b>	<p>Las empresas certificadas ISO 9000 sustituyen estos formatos 7a, 7b y 8 por los procedimientos de no conformidades y el de acciones correctivas y preventivas.</p> <p>Sólo en muy pocas implantaciones forman algún equipo de trabajo o grupo de mejora para la identificación y resolución de problemas/sugerencias (depende de los consultores/as). Los buzones de sugerencias siguen sin funcionar bien en las empresas que lo intentan.</p> <p>En algunos casos, implantan esta sistemática de recogida de problemas pero sólo a disposición del personal de la oficina, y no para el personal del taller. Por lo tanto, se recogen problemas más generales, que los relacionados directamente con el trabajo que se realiza (no conformidades relacionadas con producción). Y la mayoría identificados por gerencia.</p> <p>En algún caso, han aprovechado la realización de la encuesta de satisfacción del personal, encuesta sobre el estilo de dirección del gerente, para recoger problemas, sugerencias, etc. (aunque se trata de un hecho puntual, y no de una sistemática establecida para que habitualmente puedan anotar sus problemas y sugerencias, etc.)</p> <p>Es difícil encontrar empresas que hayan aprovechado esta sistemática de identificación y recogida de problemas, para empezar a registrar aquéllos que estén relacionados directamente con el trabajo que se desarrolla (no conformidades internas), o por ejemplo, registrar reclamaciones de clientes, incidencias de proveedores, etc. (sólo lo hacen las certificadas ISO 9001).</p> <p>Tampoco es común ver un listado de los problemas, sugerencias, etc. en el Tablón de anuncios, como medio de comunicación.</p>
<b>8. Hoja de seguimiento de problema</b>	<p>El seguimiento de las acciones (de este formato, y del Plan de Futuro) es un punto débil en la mayoría de las implantaciones.</p> <p>Y lo sigue siendo. En los casos en que sí se utiliza el formato, es difícil determinar si el problema está solucionado o no lo está observando el formato.</p> <p>En algunas empresas el seguimiento de los problemas lo realizan a través de las actas de reunión.</p>
<b>9. Hoja de control de indicador</b>	<p>Ya no se utiliza. Es frecuente ver la hoja resultante del fichero Excel.</p> <p>Además, este formato, según está descrito en el Manual del gerente de PREMIE, está relacionado con la Hoja de seguimiento de problema. Es decir, se fija un indicador para controlar que el problema detectado se está resolviendo y se están alcanzando las mejoras propuestas. En muy pocos casos se ve que lo utilicen de esta forma.</p>

FORMATO	ANÁLISIS
<b>10. Cuadro de inventario del personal</b>	<p>Se utiliza, pero en general, no se profundiza lo suficiente en el análisis del personal. Por ejemplo, la columna de Carencias es difícil encontrarla completa, y más que esas carencias se contemplan en el Plan de formación.</p> <p>En general, en la columna de carencias suelen añadir observaciones o carencias del tipo “despistado”, “falta de responsabilidad”, etc. más que carencias relacionadas con los puestos de trabajo que ocupan dichas personas, o posibles carencias futuras.</p> <p>No utilizado como proceso integrado de gestión de personal que incorpore los formatos 10, 11, 12 y 13.</p>
<b>11. Distribución de tareas</b>	<p>Suele ser rellenado tanto por el gerente como por el personal que está implicado en la implantación del programa: responsable de calidad, personal de la administración,... La sensación es que invierten poco tiempo en la realización de esta actividad. Sólo en algunas empresas se observa que los datos sobre el tiempo dedicado a cada tarea se ha obtenido de los Partes de trabajo reales.</p> <p>En general, se sigue teniendo la percepción de que sólo las empresas en las que el gerente aprovecha la implantación del programa para reorganizar la estructura de la empresa, o en empresas de transición familiar, etc. son las que invierten más tiempo en la realización de esta actividad, incluso elaborando un Plan de delegación.</p>
<b>12. Redistribución de tareas</b>	<p>No se usa mucho y se confunde con el Formato 11.</p>
<b>13. Plan de formación</b>	<p>Al igual que con el formato número 10, en muchos casos se nota que no hay reflexión suficiente a la hora de señalar la formación requerida. Pasa lo mismo en las empresas que trabajan con la ISO, que generalmente muestran el procedimiento de formación que tienen elaborado así como su plan de formación anual. En muchas empresas aprovechan a rellenar el formato con formación relacionada con PREMIE. El seguimiento del plan también es pobre. La evaluación anual de la formación se limita a las empresas certificadas ISO 9000.</p> <p>En muy pocas empresas se ve la conexión de este formato con los anteriores, 10, 11, 12, lo cual evidencia que no se tiene una visión de los mismos como un proceso de gestión del personal.</p>
<b>14. Cuenta de resultados</b>	<p>Se sigue utilizando, siendo adaptado a las necesidades y exigencias de cada empresa. Generalmente adjuntan la información que les da el asesor contable o el administrativo de la empresa de la Cuenta de Resultados y Balance, sin ningún tipo de reflexión sobre los datos.</p> <p>Es decir, se consideran herramientas que ya se utilizaban en la empresa y no se considera necesario profundizar en ellas durante la implantación de PREMIE (dicha profundización también depende del consultor/a).</p>

<b>FORMATO</b>	<b>ANÁLISIS</b>
<b>15. Planificación de la tesorería</b>	Se utiliza adaptado a las necesidades y exigencias de cada empresa. Son válidos los mismos comentarios que para la Cuenta de Resultados, aunque se usa bastante menos. En general, se realiza más el seguimiento que la planificación de la tesorería.
<b>16. Hoja de evaluación de proveedores</b>	Se utiliza. Habría que hacer hincapié que lo importante es las decisiones que se toman tras la evaluación (que deben de estar recogidas en el campo OBSERVACIONES). En algunas implantaciones calculan la media de la opinión de varias personas que tienen contacto con el proveedor.
<b>17. Diagrama de flujo</b>	<p>Se utiliza aunque generalmente es un Diagrama General de la empresa, que puede valer para cualquier empresa. Muchas empresas se quedan en ese diagrama general, sin empezar a reflexionar sobre la gestión de procesos. Algunas empresas sí lo han trabajado más en profundidad.</p> <p>En general, se elaboran diagramas de flujo y al ser algo visual, les parece muy práctico. Pero se tendría que reflexionar más en su elaboración: no sólo representar las operaciones, sino prestar especial atención en los puntos de inspección, responsables, registros asociados, etc. Se suele encontrar sólo una versión del diagrama, lo que significa que una vez hecho, no se vuelve a revisar para su optimización. Es decir, que se queda en una mera representación gráfica del proceso, sin que sirva para mejorarlo.</p>
<b>18. Procedimiento de trabajo</b>	Utilizado de forma insuficiente en aquellas empresas que no están ni certificadas ni en proceso de certificación ISO, ya que éstas disponen de sus propios procedimientos.
<b>19. Seguimiento "3S"</b>	<p>En general se utiliza poco, y más que para el seguimiento del proyecto, es utilizado como punto de partida.</p> <p>Por otra parte, cada vez son más las empresas que sacan las fotos del "antes" y "después" de la ejecución del proyecto y las añaden al formato.</p>
<b>20. Hoja de control de calidad</b>	<p>En algunas empresas lo utilizan como una "hoja general" donde se explica qué inspección hay que hacer al proceso/servicio, parámetro a controlar, responsable, etc. pero no lo utilizan como un registro de calidad.</p> <p>Las empresas que no están certificadas ISO 9000 o en proceso no han adquirido el concepto de registro de calidad, pauta de control, etc. En algunas empresas, se utiliza las reclamaciones de los clientes como registros de calidad del producto.</p> <p>A las empresas de servicios les cuesta adaptarlo a sus características. Y muchas veces ni siquiera adaptan el formato, por lo que en alguna ocasión hemos visto "tamaño lote" en un formato dirigido a controlar un proyecto.</p>
<b>21. Orden de trabajo</b>	Este formato no suele ser utilizado ya que la mayoría de las empresas tienen las órdenes de trabajo propias.

<b>FORMATO</b>	<b>ANÁLISIS</b>
<b>22. Hoja de resultados</b>	<p>Más que este formato se utiliza el fichero Excel que dispone PREMIE, el cual, a la mayoría de las empresas les parece que ya está obsoleto y les da problemas.</p> <p>En general, suelen estar actualizados (el día de la auditoría), pero en muchos casos, no están definido quién es el responsable del indicador, el objetivo, etc.</p> <p>En pocos casos se observa, que los indicadores de Resultados representados en estas hojas, han sido fijados para medir las acciones puestas en marcha en los módulos de "Agentes". Poca reflexión.</p>
<b>23. Tendencias</b>	<p>Suele estar cumplimentado y trabajado, aunque es difícil ver que el análisis realizado en "Dónde estamos" sea una consecuencia directa de los análisis obtenidos durante la implantación del programa PREMIE: análisis de clientes, análisis de los proveedores, análisis de las competencias del personal, etc.</p> <p>En este tema, se insiste mucho en las auditorías, y es una de las recomendaciones más comunes, ya que ayudaría a ver PREMIE de una forma global.</p>
<b>24. Plan de futuro</b>	<p>Generalmente no muy meditados: con acciones a corto plazo y sin reflejar las acciones a más largo plazo. No se realiza seguimiento de las acciones.</p> <p>Algunos consultores les hacen utilizarlos a las empresas, tras la reflexión del catálogo de clientes, productos/servicios, cuestionario estilo directivo, etc. para fijar planes de acciones de mejora concretos, y así poder realizar un seguimiento. Estas empresas se habitúan a la utilización de dichos formatos.</p>
<b>25. Hoja de renovaciones periódicas</b>	<p>La planificación y seguimiento sigue sin ser un punto fuerte de las implantaciones PREMIE.</p> <p>Se ha aumentado el número de recomendaciones relacionadas con este punto. Incluso se han empezado a señalar como desviaciones, para que las empresas le otorguen a estos formatos (25 y 26), la importancia que tienen.</p>
<b>26. Hoja de renovaciones ocasionales</b>	<p>La planificación y seguimiento sigue sin ser un punto fuerte de las implantaciones PREMIE.</p> <p>Se ha aumentado el número de recomendaciones relacionadas con este punto. Incluso se han empezado a señalar como desviaciones, para que las empresas le otorguen a estos formatos (25 y 26), la importancia que tienen.</p>
<b>Formatos complementarios (incluidos en la guía del monitor)</b>	
<b>Matriz del tiempo del gerente</b>	<p>Los gerentes que han reflexionado sobre sus tareas urgentes e importantes, dan muy buena valoración a esta herramienta. En el año 2006 (al igual que en el año 2005), no se ha visto en ninguna empresa.</p>

<i>FORMATO</i>	<i>ANÁLISIS</i>
<b>Encuesta de satisfacción del personal</b>	<p>Se ha utilizado en alguna empresa como ejemplo para elaborar una propia.</p> <p>Cada vez es más habitual encontrarse con empresas que han realizado una encuesta de satisfacción al personal. Este formato sigue siendo una base para la elaboración de una encuesta personalizada. En este tipo de encuestas (al contrario que las de los clientes), sí se suele reflexionar sobre el diseño y los objetivos, respuestas, etc. que se quieren conseguir con la ejecución de la misma. Pero posteriormente, se observan pocos planes de acción fruto del análisis de los resultados obtenidos en la encuestas.</p> <p>En la mayoría de las ocasiones, el realizar o no la encuesta de satisfacción de personal, depende del empuje del consultor/a.</p>
<b>Valoración costes no calidad</b>	<p>Este formato no ha sido visto en ninguna de las auditorias.</p> <p>Sigue sin verse, aunque hay empresas que sí han fijado como indicador el "coste de no calidad", que lo registran en la propia orden de trabajo, asociado a la identificación del problema, etc.</p>

FORMATO	ANÁLISIS
<p><b><u>Observaciones generales (2006)</u></b></p>	<p>Se ha insistido en la importancia de planificar la actualización de los formatos, registros, etc. que forman el Manual de gestión, con la utilización de los formatos que proporciona PREMIE: 25. Hoja de renovaciones periódicas y 26. Hoja de renovaciones ocasionales.</p> <p>Como consecuencia de las auditorías de renovación del Diploma PREMIE, se ha observado que estos formatos no se han ido rellenando en la mayoría de las empresas, con las fechas previstas, reales, etc. y por lo tanto, no hay un control y seguimiento de la documentación del Modelo de gestión.</p> <p>Se hace hincapié en que estos formatos deben reflejar los documentos que la empresa va utilizar, por lo que han de ser adaptados a sus necesidades.</p> <p>En general, la mayoría de las empresas sí utiliza los formatos que proporciona el programa PREMIE, adaptándolos a sus características y necesidades. En general, los elabora en soporte informático (<i>Hojas Excel</i>), sobre todo si se lo sugiere el consultor/a.</p> <p>En el caso de las empresas que están certificadas ISO 9001:2000, se sigue observando que muchos de los formatos PREMIE, ya están contemplados con sus propios registros. Pero también se da el caso (en varias empresas a lo largo de estos años), en el que vuelven a hacer el formato "porque lo exige PREMIE", teniendo por ejemplo, 2 "Planes de formación", uno de ISO, y otro de PREMIE. Este es un tema recurrente.</p> <p>También lo es el que las empresas que están dotadas de programas informáticos de gestión, presenten como catálogos de clientes, catálogos de productos/servicios, evaluación de proveedores, etc. simples listados del programa, que habitualmente, los imprimen durante la auditoría. Por lo tanto, aunque disponen de los datos, no cumplen con los requisitos mínimos que se exigen en el Modelo de gestión PREMIE: reflexión y análisis, evaluación de proveedores, identificación de los motivos de compra, elaboración de planes de acción, etc.</p>

## 6. Problemas y dificultades detectados por las empresas

Las auditorías también sirven para conocer las principales dificultades con las que las empresas se encuentran al implantar el programa PREMIE. Asimismo, también aprovechan las empresas para realizar alguna recomendación, pregunta, etc. Las que se recogen a continuación, han sido planteadas por las mismas empresas. Se mantienen las de los años 2002, 2003, 2004 y 2005, y las recogidas durante este último año:

### **Año 2002**

- "Programa demasiado amplio para implantarlo en las 40 semanas propuestas"
- "Fallos en los formatos PREMIE"
- "Formatos demasiado rígidos"
- "División de opiniones: PREMIE es demasiado complejo para empresas pequeñas y PREMIE se adapta muy bien a empresas muy pequeñas"
- "Coste de implantación del programa caro"
- "Difícil implantación del módulo de Procesos en las empresas del sector de la construcción (poco adaptado)"

### **Año 2003**

- "Demasiado trabajo para la empresa"
- "Alguna empresa comenta que lo único que les hubiera gustado que PREMIE "les ofreciera es también una parte sobre MARKETING"
- "Pregunta el gerente sobre "qué ventajas tienen las empresas que pertenecen al REP, ¿qué van a obtener?, ¿Se va a hacer publicidad entre ellas?"
- "La DFB debería comunicar al mercado lo que significa una empresa con Diploma PREMIE. Programa poco conocido en Bizkaia"
- "Comprender la filosofía de PREMIE, sobre todo si no se tiene formación empresarial "Demasiado esfuerzo para pocos resultados inmediatos "
- "Absorbe mucho tiempo para mantenerlo"
- "Algunos formatos no muy bien diseñados"
- "El Manual del gerente está poco adaptado a las empresas de servicios (sobre todo el módulo de PROCESOS)"

### **Año 2004**

- "El formato Excel 9y22 se podría mejorar"
- "Los formatos deberían estar en formato electrónico"
- "El no conocer el modelo en su totalidad, a la hora de ir implantando temas, no sabemos en que va a repercutir en el resto de los módulos. Un ejemplo claro: el catálogo de producto lo conocimos después de realizar la encuesta de clientes, por lo que la encuesta no fue segmentada por producto, de tal forma que no pudimos identificar el nivel de satisfacción del cliente con sus productos"
- "La implantación ha sido muy larga; se pueden acortar plazos, dedicando más tiempo en menos días"
- "Conceptos difíciles de entender. Poco tiempo para hacer todo él sólo (aunque son 3 socios, la implantación de PREMIE la ha liderado uno sólo"
- "El personal "no creía" en PREMIE, ni en las ventajas que les iba a reportar la implantación de un programa como PREMIE"
- "Además del tiempo que hay que invertir en la implantación, echan de menos que PREMIE no profundice en el control de los procesos. También señalan que les hubiera gustado tener un consultor menos generalista y que les hubiera aportado más en el tema de la producción"
- "Poca subvención y por lo tanto, pocas horas de consultoría lo que impide profundizar en la implantación de acciones de mejora"
- "Formatos poco adaptados a empresas de servicios"
- "Falta tiempo para la implantación. Demasiados contenidos"
- "Falta tiempo para la implantación (han estado 2 años implantando PREMIE). Algunos de

los conceptos (sobre todo los financieros), cuesta aprenderlos”

### **Año 2005**

- "Los formatos dan muchos problemas y errores en el ordenador"
- "Programa muy rígido. Piden flexibilidad para rellenar los formatos. A lo largo de la auditoría no muestran casi ninguno de los formatos PREMIE"
- "Demasiado trabajo. El día a día puede con ellos"
- "Consultor poco implicado, o con falta de empuje, sobre todo en el tema de los procesos"
- "Le parece que PREMIE es un proceso LENTO, porque él hubiera hecho mucho más cosas de las que aparecen, y no le ha gustado el tener que adaptarse a lo que está escrito en el Manual (parece que no ha habido un buen entendimiento entre el gerente y consultor), aunque la nota otorgada no es mala (6,5)"
- "Dificultad para entender el Cuestionario de estilo directivo y Cultura empresarial"
- "Con lo que más han reñido es con los formatos. La documentación y los formatos no son claros. Hay cosas que se dan por sobreentendidas y no son tan sencillas"
- "Programa muy rígido: es necesario utilizar los formatos. No saben si la culpa es del programa o del consultor. Al haber realizado a la vez la implantación ISO 9000 y PREMIE con el mismo consultor, no saben qué es PREMIE y que es ISO 9000"
- "Hay una gran diferencia de cómo están explicados los diferentes módulos en la carpeta a cómo se pregunta en el formulario. La expresión en el formulario es muy enrevesada y complicada de entender. No se corresponde con lo que aparece en la carpeta"

### **Año 2006**

- La gerencia comenta que "el Modelo de gestión PREMIE está dirigido a empresas industriales y por lo tanto, se ha sentido poco identificado, al ser una asociación. En el lenguaje no se emplean términos de RSE, ni el Modelo los contempla. Habría que añadir más temas sobre el estilo directivo, además, las herramientas que lo soportan (formatos en Word) están obsoletas"
- Otra empresa (una asociación) comenta "el Manual le parece OBSOLETO, CADUCO y MUY RÍGIDO. Sobre todo, el tema de la resolución de problemas (tarjetas de recogida de problemas, de causas, hojas de seguimiento de problemas), le parece una metodología poco avanzada"
- "Dificultad para adaptar PREMIE a una empresa de 3 personas"
- "La Cuenta de Resultados y Tesorería les ha resultado COMPLEJO por no tener conocimientos contables"
- "La implicación del personal, que es difícil conseguirla, sobre todo en una empresa donde hay una cultura determinada y poca comunicación formal"
- "Han vivido la implantación de PREMIE aislados de otras empresas. Les hubiera gustado tener relación con otras empresas PREMIE durante la implantación"
- "El parón que hemos sufrido por el cambio de consultor (un consultor hizo el 70% de la implantación aproximadamente, y el otro el 30% restante)"

## 7. Factores que influyen en el éxito de la implantación del programa y grado de aprovechamiento

A continuación se citan algunos de los factores que pueden intervenir en el éxito de la implantación del programa PREMIE.

### □ El nivel de la empresa y el grado de implicación del gerente

Las variables han sido definidas de la siguiente manera:

- **Nivel de gestión** (1. Nivel bajo, 2. Nivel medio, 3. Nivel alto, 4. Excelente)
- **Implicación del gerente con el programa PREMIE**, y en general con la mejora de la gestión de su empresa (1. Poco implicado, 2. Implicación media, 3. Implicación alta).

Estas 2 variables son definidas por el equipo auditor tras la realización de la auditoría por lo que se trata de factores subjetivos.

En las auditorías del 2002, del 2004 y del 2005 se demostró que existía relación entre el nivel de gestión de la empresa y la implicación del gerente: a mayor nivel de gestión de la empresa, mayor es la implicación del gerente en la implantación de PREMIE. En las del 2003 y 2006 no se pudo demostrar dicha relación.

Sin embargo, utilizando el conjunto de los datos de los 5 años (2002, 2003, 2004, 2005 y 2006), se construye la Tabla 21 en la que se observa la dependencia entre las dos variables: **a mayor nivel de gestión mayor es la implicación del gerente.**

IMPLICACIÓN DEL GERENTE	NIVEL DE GESTIÓN				Total
	1	2	3	4	
<b>Poca (1)</b>	9	31	5	0	45
<b>%</b>	32,14	20,26	7,69	0,00	16,79
<b>Media (2)</b>	13	70	20	1	104
<b>%</b>	46,43	45,75	30,77	4,55	38,81
<b>Alta (3)</b>	6	52	40	21	119
<b>%</b>	21,43	33,99	61,54	95,45	44,40
<b>Total (empresas)</b>	<b>28</b>	<b>153</b>	<b>65</b>	<b>22</b>	<b>268</b>
<b>%</b>	<b>10,45</b>	<b>57,09</b>	<b>24,25</b>	<b>8,21</b>	<b>100,00</b>

Tabla 21: Relación entre el Nivel de Gestión de la empresa y la implicación del gerente

Utilizando los datos que se obtienen de las auditorías de 2006 se quiere saber si existe relación entre el nivel de gestión de la empresa y el resultado que finalmente obtiene. Para ello, se ha realizado un gráfico en que se exponen los datos de ambas variables:

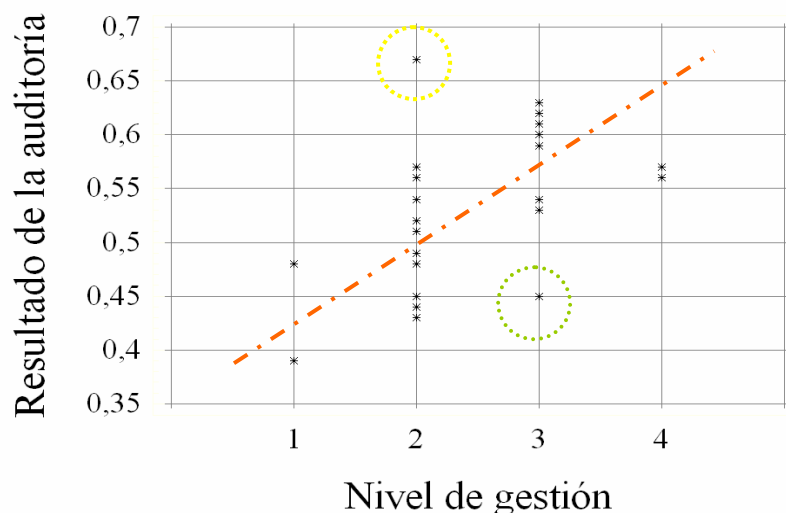


Figura 22: Relación resultado auditoría con el Nivel de gestión de la empresa

Para hacer una correcta interpretación de los datos no se ha dado importancia a los niveles 1 y 4 por el pequeño número de empresas en esos dos grupos. Asimismo, se ha restado importancia a aquellos puntos considerados como "anómalos" como pueden ser el punto que tiene un resultado de auditoría muy elevado para el Nivel de gestión 2 (en círculo amarillo), o el punto con resultado muy bajo para el nivel de gestión 3 (en círculo verde).

Haciendo un análisis global de la Figura 22, **se observa influencia del nivel de gestión en el resultado de la auditoría entre los valores de gestión 2 (Nivel medio) el 3 (Nivel Alto)**. De hecho, la línea naranja refleja la tendencia ascendente de la nube de individuos, la cual significa que cuanto mayor sea el nivel de gestión de la empresa mayores resultados obtiene en la auditoría.

□ **La relación establecida entre el consultor y el gerente**

El "feeling" entre el consultor y el gerente de la empresa puede ser uno de los factores que más intervienen en el resultado final de la implantación. Una buena relación entre los mismos conlleva a trabajar y profundizar más en diversos aspectos de la gestión.

Los consultores y consultoras PREMIE siguen siendo uno de los pilares fundamentales para las implantaciones en las empresas. Ellos son los que consiguen implicar al gerente, involucrar al personal de la empresa, transmitir la filosofía del programa, conseguir importantes avances en la gestión de sus empresas, etc. siempre y cuando la relación gerente/consultor sea bidireccional.

□ **La involucración del personal en la empresa en la implantación del programa PREMIE**

El nivel de involucración del personal durante la implantación del programa, también puede ser uno de los factores que intervienen en el éxito del mismo. Dicha involucración puede ser conseguida por el gerente, o bien gracias a la experiencia del consultor/a.

□ **Empresas familiares y de nueva creación**

En PREMIE participan empresas que se encuentran en diversas situaciones. En el conjunto de las empresas que implantan el programa PREMIE, se realiza la diferencia entre las siguientes:

- **1, empresa familiar**
- **2, empresa de nueva creación (menos de 5 años de vida)**
- **np, el resto de las empresas**

De las 32 empresas auditadas en el año 2006, 12 (el 37,5%) son familiares, 4 (el 12,5%) son de nueva creación y 16 (50,00%) son el resto. Estos porcentajes son muy parecidos a los de las empresas auditadas en el 2005 (37.5%, 10% v 52.5% respectivamente).

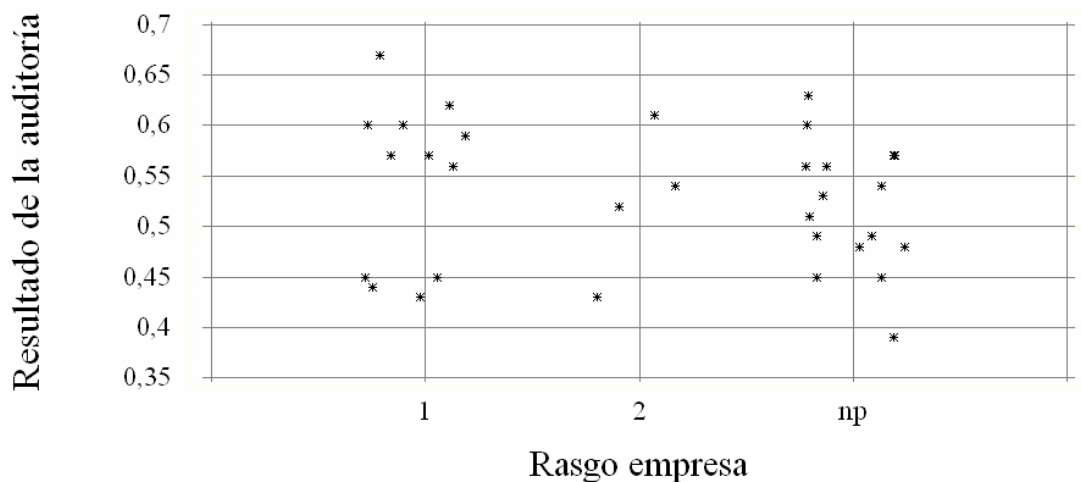


Figura 23: Relación Rasgo de empresa con el resultado de la auditoría

En la Figura 23 no se observa ninguna relación entre el tipo de empresa (familiar, rasgo de empresa 1, o de nueva creación, rasgo de empresa 2) y la puntuación obtenida en la auditoría.

En la Tabla 22 se puede observar las empresas que han conseguido Diploma o no durante estos 5 años, diferenciándolas por el tipo de empresa. Las dos variables son independientes, los diferentes tipos de empresa definidos no influyen en la obtención del Diploma.

Tipo empresa	Diploma	
--------------	---------	--

	No	Sí	Total
<b>Tipo 1</b>	9	86	95
<b>%</b>	34,62	35,54	35,45
<b>Tipo 2</b>	3	27	30
<b>%</b>	11,54	11,16	11,19
<b>Tipo np</b>	14	129	143
<b>%</b>	53,85	53,31	53,36
<b>Total</b>	26	242	268
<b>%</b>	9,70	90,30	100,00

Tabla 22: Empresas Diploma según "Tipo de empresa"

## 8. Puntos débiles en las implantaciones

Algunos de los puntos débiles que se han detectado en las auditorías, relacionados con las implantaciones han sido los siguientes. Se añaden los detectados este año 2006, a los de años anteriores:

### Encontrados en el año 2002:

- ☒ No está asumido el concepto de seguimiento
- ☒ No está asumido el concepto de indicador ni su uso
- ☒ Algunos no llegan a entender la filosofía de un Modelo de Gestión: hacen los formatos que les manda el consultor pero no comprenden el porqué, ni porqué es un proceso plurianual de mejora continua.

### Añadidos en el año 2003:

- ☒ No se consigue que la empresa trabaje el Ciclo PDCA. (Relacionado con *el "No está asumido el concepto de seguimiento"*).
- ☒ No se encuentra relación entre los Agentes y Resultados, y por lo tanto, los indicadores de Resultados que fijan las empresas son "generales" y no persiguen averiguar si las acciones que han puesto en marcha en los diferentes módulos "AGENTES" (Liderazgo, Personas, Recursos, Procesos, Planificación) han repercutido en los "RESULTADOS" (Personal, Clientes, Económicos). (Relacionado con *"No está asumido el concepto de indicador ni su uso"*).
- ☒ Siguen apareciendo casos de empresas certificadas con DUPLICIDAD DE FORMATOS, y que no saben integrar las acciones que ponen en marcha con la implantación de PREMIE, dentro de sus Sistema de Calidad (o ni lo intentan).
- ☒ Otras empresas se quejan de que los formatos son poco flexibles. (Y, ¡sí lo son!)
- ☒ Hay empresas que no entienden que la implantación del programa PREMIE la ha de liderar el gerente, y que no se debe delegar en personas que a veces carecen de datos para poder ejecutar diversas acciones, no tienen la suficiente autoridad, etc.

### Añadidos en el año 2004:

- Se ha dado el caso en algunas empresas que, en la implantación de PREMIE, se limitan a rellenar los formatos sin realizar un análisis posterior, y mucho menos un Plan de acción de mejora. Por ejemplo, en el caso del Catálogo de clientes, Catálogo de productos/servicios, Cuadro de inventario de personal, Hoja de evaluación de proveedores, etc. la empresa los elabora pero no existe la reflexión posterior. Y, además, tampoco son utilizados para la elaboración de las "Tendencias".
- Falta de visión global del programa: "El no conocer el modelo en su totalidad, a la hora de ir implantando temas, no sabemos en que va a repercutir en el resto de los módulos. Un ejemplo claro: el catálogo de producto lo conocimos después de realizar la encuesta de clientes, por lo que la encuesta no fue segmentada por producto, de tal forma que no pudimos identificar el nivel de satisfacción del cliente con sus productos"

### **Añadidos en el año 2005:**

Además de las anteriores se añaden las siguientes, que han sido motivo, dada su importancia, para su inclusión en la nueva versión del procedimiento para la concesión del Diploma PREMIE, como dos nuevos requisitos:

- Implantación PREMIE en la que no ha participado el gerente. No es la primera vez que el gerente no está en la auditoría (ver año 2003), pero en estos casos, se ha evidenciado que el gerente no había liderado, ni participado en la implantación del programa, y hay acciones que son indelegables. En estos casos, se ha mantenido una reunión posterior a la auditoría en el Dpto. con el fin de decidir la concesión o no del Diploma.
- Implantación del Modelo de gestión PREMIE en una sola actividad de la empresa (y en este caso, secundaria). No se le ha dado el Diploma PREMIE.

### **Añadidos en el año 2006:**

No se añade ninguna, pero destaca en que se siguen observando muchas de las deficiencias de años anteriores, con lo cual, se debería reflexionar sobre qué se puede hacer para evitarlas en años posteriores.

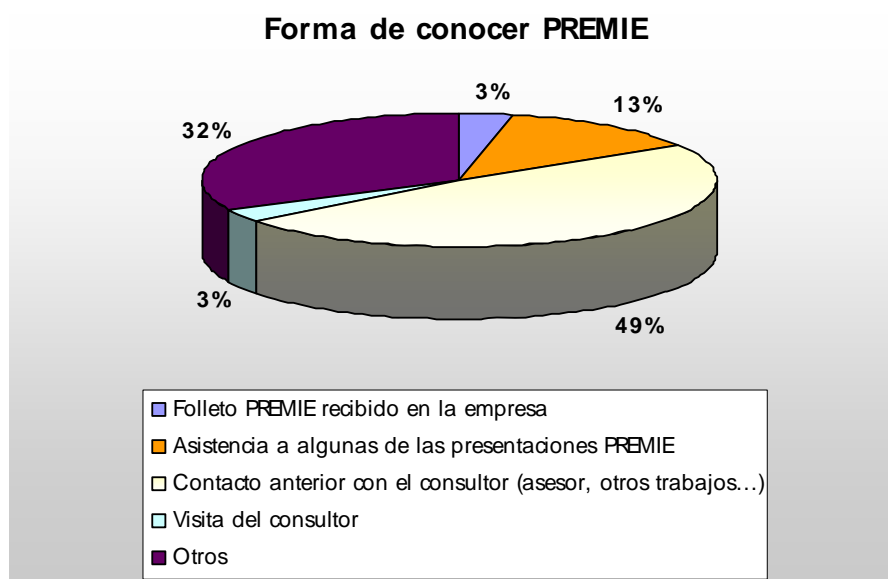
## 9. Análisis de la encuesta de satisfacción realizada a las empresas auditadas en el año 2006

Con el objetivo de medir la satisfacción de las empresas que han implantado el Modelo de gestión PREMIE y han solicitado la auditoría, se ha diseñado una encuesta (incluida en el "Protocolo de actuación – encuestas PREMIE" PR-EN- 03.2) que, el equipo auditor ha realizado a todas las empresas que han sido auditadas.

A continuación, se muestran cuáles han sido las principales conclusiones extraídas de dichas encuestas (32):

**1. ¿Cómo conoció el programa PREMIE? (marcar con una X)**

<input type="checkbox"/>	Folleto PREMIE recibido en la empresa
<input type="checkbox"/>	Asistencia a algunas de las presentaciones PREMIE
<input type="checkbox"/>	Contacto anterior con el consultor (asesor, otros trabajos...)
<input type="checkbox"/>	Visita del consultor
<input type="checkbox"/>	Otros: (especificar)



Como se puede apreciar en el gráfico, casi la mitad de las empresas ha conocido el programa por haber tenido algún contacto anterior con el consultor/a (lo más frecuente es que les haya implantado HOBERA, o que el consultor pertenezca a su gestoría/asesoría contable). La opción "Otros" es la segunda opción más elegida: 7 de 10 empresas, reconocen que alguna empresa cliente o proveedora se lo ha recomendado. Algunos comentan que el consultor/a es su amigo y se lo ha recomendado, etc.

2. Puntúe en una escala del 1 al 10 a la **Fase de implantación** del programa PREMIE y al **consultor homologado** PREMIE

<b>Nota consultor:</b>	
<b>Nota PREMIE Fase de implantación</b>	

*Este punto ya ha sido analizado en la página 13 del presente Informe.*

Entre todas, destaca la puntuación dada por una empresa al programa PREMIE: 5 sobre 10. A la empresa no le gustó la metodología de PREMIE: le parece que está "obsoleto, caduco y muy rígido. Sobre todo, el tema de la resolución de problemas (tarjetas de recogida de problemas, de causas, hojas de seguimiento de problemas), poco avanzado".

3. **¿Qué es lo que le ha aportado** la implantación del programa PREMIE en su empresa?

- "Nos ha aportado una visión conjunta de la empresa, una visión más general"
- "Con el programa hemos aprendido a organizarnos mejor, adquirir unos hábitos y tener un mayor control de la empresa"
- En relación a la ISO, varias empresas afirman que PREMIE les ha servido como herramienta complementaria, ya que según ellos "abarca más que la ISO y además es más sencillo de implantar". Otras empresas comentan que PREMIE puede servirles como base para que en un futuro obtengan ISO 9001
- "Mejorar la organización de la empresa, y sobre todo, en el tema de las PERSONAS, sistematizar la comunicación y el trabajo"
- "Teníamos deficiencias en la gestión interna. Necesitábamos una herramienta que nos pusiera orden, y PREMIE ha sido nuestra oportunidad, nuestra salvación" (la empresa no estaba teniendo resultados económicos positivos). Comenta que PREMIE les ha aportado el marco conceptual de cómo se gestiona la empresa (trabajan en equipo, mejora continua, gestión basada en datos, etc.) Ahora conocen la metodología (muy laboriosa) y ahora tienen que empezar a "jugar"
- "PREMIE ha sido lo adecuado en el momento equilibrado". "Ya teníamos una buena base, pero PREMIE nos ha ayudado a estructurar la información, organizarse mejor, etc."
- "Es una herramienta que me ha ayudado mucho a gestionar y organizar la empresa. También ha influido en la mejora de los resultados de la empresa (económicos, personas, clientes) y ayuda a inculcar los hábitos de trabajo, trabajando en el C del PDCA"

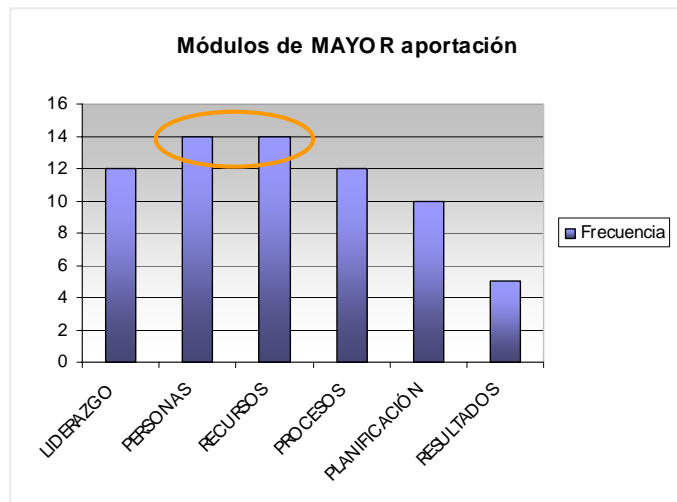
- "Reflexión, Sistematizar diversas acciones que ya se hacían en la empresa, propiciar un cambio de cultura"
- Etc.

4. ¿Cuáles son los **módulos** que más le han aportado para la mejora de la gestión de su empresa? (Puede marcar más de una X, si lo cree conveniente)

Fase de implantación:	
<input type="checkbox"/>	LIDERAZGO
<input type="checkbox"/>	PERSONAS
<input type="checkbox"/>	RECURSOS
<input type="checkbox"/>	PROCESOS
<input type="checkbox"/>	PLANIFICACIÓN
<input type="checkbox"/>	RESULTADOS

Estas han sido las respuestas:

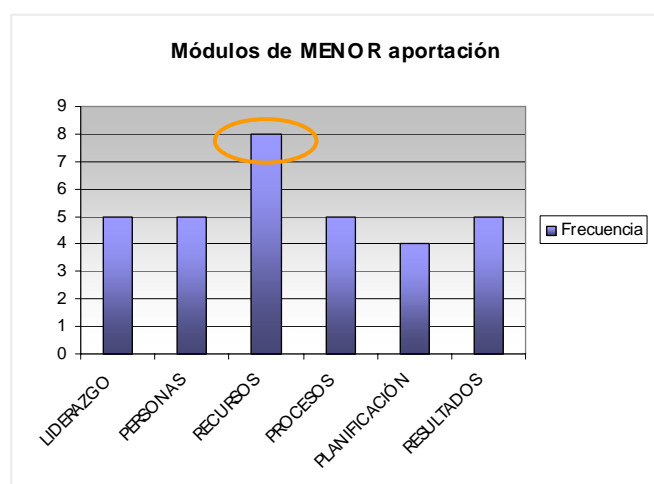
Se aprecia que los módulos que consideran que más les han aportado, y así son marcados con mayor frecuencia son los siguientes: **PERSONAS y RECURSOS**.



5. ¿Qué **módulos son los que menos le han aportado**, y por lo tanto, cree que se pueden mejorar en cuanto a contenidos, metodología, etc.? (Puede marcar más de una X, si lo cree conveniente)

Fase de implantación:	
<input type="checkbox"/>	LIDERAZGO
<input type="checkbox"/>	PERSONAS
<input type="checkbox"/>	RECURSOS
<input type="checkbox"/>	PROCESOS
<input type="checkbox"/>	PLANIFICACIÓN
<input type="checkbox"/>	RESULTADOS

Y, vuelve a aparecer el módulo de **RECURSOS**, como el módulo que en este caso, menos les ha aportado.





En general, este módulo aporta mucho a aquellas empresas que tienen contratada una gestoría/asesoría que les lleva las cuentas, y por lo tanto, con la implantación de PREMIE empiezan a trabajar en el tema, a elaborar la cuenta de resultados, etc., y por eso están satisfechas. Pero, para el resto de empresas que todos los aspectos económicos financieros (contabilidad, balances, cuentas de resultados, ratios económicos,...) ya los llevan en la empresa, este módulo no les aporta nada nuevo.

**6.** Indique las **dificultades** con las que se ha encontrado en esta fase:

La mayoría (16 empresas), responden que una de las dificultades que se han encontrado a la hora de implantar PREMIE ha sido la de encontrar tiempo, en el día a día, para realizar los "ejercicios", análisis, etc., aunque están de acuerdo en afirmar que el esfuerzo merece la pena. Las reticencias del personal es otra de las dificultades más comentadas.

Otras dificultades extraídas de las encuestas:

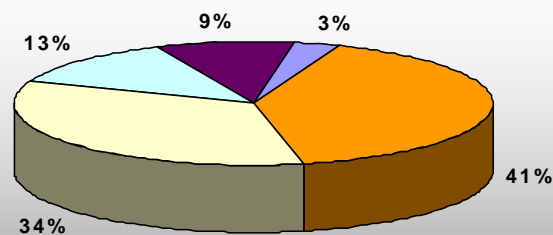
- "Es demasiado genérico, debería ser mucho más personalizado. La parte de la encuesta inicial no le convence mucho porque cada uno tiene su estilo"
- "Recabar mucha información de todas las fuentes de la empresa para hacer los análisis"
- "Los formatos PREMIE, que están obsoletos" (se refiere a los de Word, y al 9y22 de Excel). "No son amigables"
- "Adaptar PREMIE a una empresa de 3 personas. Cumplimiento de plazos, debido al cambio de personal de la empresa"
- "Costoso pero beneficioso"

*Este punto ha sido comentado en la página 38 del presente Informe.*

7. ¿Ve factible el **mantenimiento** del sistema de gestión de la empresa de acuerdo con lo establecido en el programa PREMIE? (Marque con una "x" la opción elegida)

<input type="checkbox"/>	Ahora que hemos finalizado la fase de implantación y el consultor se va, no sé si podremos mantener todas las dinámicas de gestión que hemos puesto en marcha en la empresa
<input type="checkbox"/>	Tras la realización de la fase de implantación creo que el sistema ha quedado bien asentado y nos será posible mantenerlo de forma autónoma
<input type="checkbox"/>	En nuestro caso creemos conveniente realizar la fase de consolidación para poder mantener el sistema
Otros:	

### ¿Ve factible el mantenimiento del sistema de gestión?



- Ahora que el consultor no está, no sé si podremos.
- Tras la realización de la implantación creo que el sistema ha quedado bien asentado.
- En nuestro caso creemos conveniente realizar la fase de consolidación.
- Creo que el sistema ha quedado bien asentado pero nos gustaría realizar la fase de consolidación
- nc

Tal y como se aprecia en el gráfico superior, hay un 41% de empresas que piensan que el Modelo de gestión PREMIE ha quedado bien asentado.

Por otro lado, el 34% de las empresas cree conveniente la necesidad de realizar la fase de consolidación para profundizar en el Modelo de gestión y consolidarlo. Por ejemplo, una empresa añade además, el siguiente comentario: *"queremos hacer la fase de consolidación no sólo con la intención de mantener, sino también por mejorar"*.

Sólo una empresa cree que no podrá mantener su sistema de gestión cuando se vaya el consultor (esta empresa no obtuvo el Diploma PREMIE). Comenta *"el consultor, siempre es un apoyo"*.

### Tabla respuestas de las empresas al "Mantenimiento del sistema de gestión"

EMPRESA	RESPUESTA			
	1	2	3	nc
Empresa 1		x		
Empresa 2			x	

EMPRESA	RESPUESTA			
	1	2	3	nc
Empresa 3				x
Empresa 4			x	
Empresa 5		x		
Empresa 6			x	
Empresa 7		x	x	
Empresa 8			x	
Empresa 9		x		
Empresa 10			x	
Empresa 11		x		
Empresa 12		x		
Empresa 13				x
Empresa 14		x		
Empresa 15		x	x	
Empresa 16		x		
Empresa 17		x	x	
Empresa 18		x		
Empresa 19			x	
Empresa 20			x	
Empresa 21			x	
Empresa 22				x
Empresa 23	x			
Empresa 24		x	x	
Empresa 25			x	
Empresa 26		x		
Empresa 27		x		
Empresa 28		x		
Empresa 29			x	
Empresa 30		x		
Empresa 31			x	
Empresa 32		x		

RESPUESTA	1	Ahora que el consultor no está, no sé si podremos.
	2	Tras la realización de la implantación creo que el sistema ha quedado bien asentado.
	3	En nuestro caso creemos conveniente realizar la fase de consolidación.
	nc	No contestado

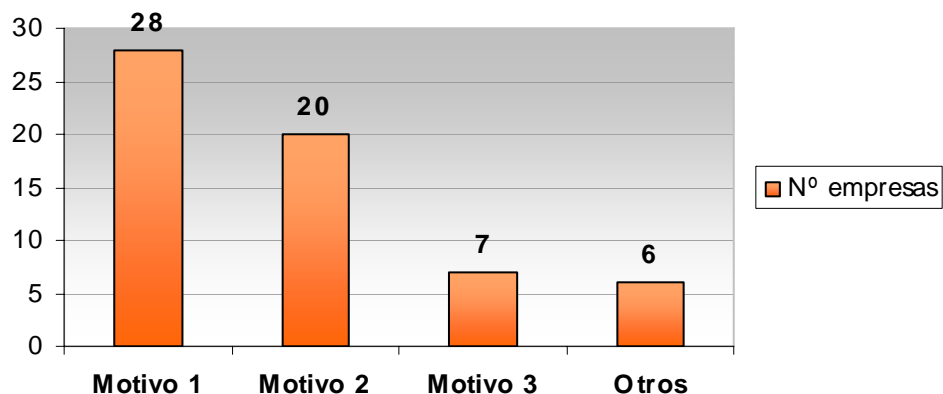
Al 13% de las empresas consultadas (las señaladas con un círculo en la tabla) les gustaría realizar la fase de consolidación aunque reconozcan que el sistema ha quedado bien asentado. Son cuatro las empresas que tienen esta opinión.

**8. Resuma los motivos principales por los que ha solicitado la auditoría PREMIE:**

<input type="checkbox"/>	Porque creo que he implantado PREMIE en su totalidad y quiero tener un reconocimiento externo
<input type="checkbox"/>	Porque quiero hacer la fase de consolidación
<input type="checkbox"/>	Porque me interesan los servicios que ofrece el Dpto. a las empresas del Registro
<input type="checkbox"/>	Otros:

Al responder a esta pregunta las empresas han seleccionado en muchas ocasiones más de una opción. Es por ello, que se han recogido **61 respuestas de las 32 empresas**. En el siguiente gráfico se muestran las frecuencias de cada motivo:

### Motivos de solicitud de la auditoría



MOTIVO	1	Porque creo que he implantado PREMIE en su totalidad y quiero tener un reconocimiento externo
	2	Porque quiero hacer la fase de consolidación
	3	Porque me interesan los servicios que ofrece el Dpto. a las empresas del Registro
	Otros	Otros motivos

### Tabla resultados Motivos de solicitud de auditoría

EMPRESA	MOTIVO				
	1	2	3	nc	Otros
Empresa 1	x		x		
Empresa 2	x	x			
Empresa 3				x	
Empresa 4	x	x			x
Empresa 5	x	x			
Empresa 6	x	x			
Empresa 7	x	x			
Empresa 8	x	x			
Empresa 9	x				x
Empresa 10	x	x	x		
Empresa 11	x				
Empresa 12	x	x	x		
Empresa 13	x	x			
Empresa 14	x		x		
Empresa 15	x	x			
Empresa 16	x	x			
Empresa 17	x	x			x

EMPRESA	MOTIVO				
	1	2	3	nc	Otros
Empresa 18	x				x
Empresa 19	x	x			
Empresa 20	x				
Empresa 21		x	x		
Empresa 22				x	
Empresa 23	x				x
Empresa 24	x	x			
Empresa 25	x				
Empresa 26	x	x	x		
Empresa 27	x				
Empresa 28	x				
Empresa 29		x			
Empresa 30	x	x	x		x
Empresa 31	x	x			
Empresa 32	x	x			
<b>TOTAL EMPRESAS</b>	<b>28</b>	<b>20</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>6</b>
<b>% *</b>	<b>93%</b>	<b>67%</b>	<b>23%</b>	<b>7%</b>	<b>20%</b>

\* Porcentaje calculado en base a las 30 empresas que han contestado a la pregunta

Entre las diferentes motivaciones hay dos que destacan por su alta frecuencia. Por un lado, el 93% de las empresas afirman haber solicitado la auditoría porque quieren tener un **reconocimiento externo**. Por otra parte, dos tercios de las empresas afirman haberlo solicitado porque **quieren hacer la fase de consolidación**.

Con valores menos llamativos, un 23% de las empresas expresan que han solicitado la auditoría porque les interesan los servicios que ofrece el Departamento a las empresas del Registro. Y existe un 20% que afirma haberla solicitado por tener otros motivos.

Para hacer un mejor análisis de estos motivos, a continuación se muestra la tabla que explica con detalle las respuestas obtenidas en la opción "Otros":

#### ***Otros motivos de realización de la auditoría:***

- Porque vendo el Programa PREMIE y quería tenerlo como imagen de marca
- Requisito del cliente (Gobierno Vasco) que les exige un "certificado de calidad"
- Subvención adicional (Bizkaiberri)
- Por la subvención adicional en otros programas del Dpto. (Bizkaiberri)
- Como parte del proceso de mejora. **Pero pensaba que la auditoría había que pasarla, que era obligatoria**
- Trabaja con la Administración por lo que han solicitado el Diploma PREMIE, porque indirectamente, se tiene en cuenta en los Pliegos de los concursos

9. Si quiere hacemos algún otro comentario, observación, sugerencia, etc. sobre cómo podríamos mejorar el programa PREMIE, aquí tiene su espacio:

**Otros comentarios recogidos de las empresas:**

- Comenta que le interesaría participar en todos los servicios que el Dpto. tiene a disposición de las empresas del REP (Paneles de gerentes, seminarios, cursos, página web PREMIE, etc.)
- Otra empresa comenta:
  - Tendría que aportar valor para la toma de decisiones. Debería vincular los módulos al DAFO
  - El Plan de tesorería está a 6 meses en vez de a 12
  - La recogida de indicadores debería ser independiente para cada uno. Unos se valoran cada mes, otros cada dos meses.
  - El Plan de futuro se queda corto, debería contener un Plan estratégico
- El gerente ha recomendado que hagan PREMIE a pequeños empresarios
- En un plazo de unos meses, quizás lo tiene más claro
- Actualización de los documentos (formato informático)
- Retribución variable a las personas de la empresa
- Toca los temas importantes de una empresa, del día al día

10. Indique las acciones a futuro que tiene en mente emprender en temas de gestión empresarial (ISO 9001, ISO 14000, Ekoskan, EFQM, OHSAS 18001, ...)

- Van a empezar con EFQM (1 empresa)
- Tienen como objetivo certificarse ISO 9000 (9 empresas)
- Tienen como objetivo certificarse ISO 14000 (2 empresas)
- La mayoría comentan que quieren continuar con PREMIE, asentando las prácticas iniciadas y profundizando en el Modelo de gestión

## 10. Listado de las principales desviaciones y recomendaciones

A continuación se muestra una selección de las principales **desviaciones detectadas** y **recomendaciones propuestas** en las auditorías realizadas a las 32 empresas, obtenidas de los **Informes de auditoría PR EMIE** elaborados.

Los listados muestran para cada uno de los Módulos, la Desviación detectada / Recomendaciones realizadas y la Argumentación. Para seguir con la clasificación que se realizó en el análisis de las auditorías de los años 2002, 2003, 2004 y 2005, se han agrupado bajo un mismo título aquellas desviaciones y recomendaciones que hacen referencia a determinadas acciones que propone el programa.

### DESVIACIONES

DESVIACIÓN	ARGUMENTACIÓN	MÓDULO
No se encuentran en el momento de la auditoría evidencias de que la gerencia haya realizado los cuestionarios de estilo directivo (autoevaluación) y de cultura empresarial	Parece que se ha realizado el ejercicio de rellenar el Cuestionario de evaluación de estilo directivo, por las 2 personas de gerencia, siendo posteriormente contrastado por las personas de la empresa (7). Idem para el Cuestionario de cultura empresarial. Pero en la auditoría no se encuentran dichas evidencias.	LIDERAZGO <i>Estilo Directivo y Cultura empresarial</i>
No se han mostrado evidencias de que se hayan identificado los motivos de compra y las necesidades de los clientes, ya que no está documentada dicha reflexión en el catálogo de clientes o documento similar	Aunque se disponen de listados de clientes con el volumen de facturación, el modelo de gestión PREMIE exige un análisis en profundidad de los mismos, en donde se incluya, como mínimo la siguiente información: Clasificación de clientes (según las particularidades de la empresa), ABC de clientes: volumen de facturación y %, Evolución y tendencia de la facturación de los clientes repetitivos, Motivos de compra y necesidades, etc.  Este tipo de informe se recomienda elaborarlo con una periodicidad anual con el fin de poder ir comparando datos, y que sirva de base para la toma de decisiones estratégicas.	LIDERAZGO <i>Análisis Clientes</i>
No se ha realizado un análisis documentado de las encuestas	Aunque sólo se han recibido dos encuestas de las enviadas, se recomienda realizar un breve análisis de las mismas: al menos, trasladar los aspectos más importantes que se han obtenido al catálogo de clientes (en las columnas de motivos de compra y necesidades); mandar más información (o al menos llamar) al cliente que lo ha solicitado; averiguar por qué el cliente principal ha valorado "mal" la "Gama de productos", etc.  Asimismo, conviene documentar los siguientes datos: Número de encuestas enviada, Número de encuestas recibidas, Fecha de envío.	LIDERAZGO <i>Medición de la satisfacción del cliente</i>

DESVIACIÓN	ARGUMENTACIÓN	MÓDULO
No se ha identificado cual es el Nivel de satisfacción, ni la Importancia para la empresa, de los productos de la empresa en el catálogo	El modelo de gestión PREMIE exige un análisis de los productos de la empresa, en donde se incluya, como mínimo la siguiente información, además de la que contiene el actual catálogo de productos de la empresa: nivel de satisfacción e importancia para la empresa, al menos para los productos más importantes.	LIDERAZGO <i>Análisis Productos y Servicios</i>
No se ha puesto en marcha ninguna sistemática para la recogida y tratamiento de incidencias	Uno de los requisitos del Modelo de gestión PREMIE, es la implantación en la empresa de una sistemática para la identificación, recogida y tratamiento de problemas, incidencias, etc. Para ello, hay que entrenar/formar al personal, de forma que anoten cualquier tipo de incidencia que puede afectar a la calidad del producto/servicio.  Además, esta documentación permitirá a gerencia de forma periódica hacer balance de los principales problemas de la empresa, estudiando si se repiten y buscando soluciones preventivas.	PERSONAS <i>Resolución de problemas</i>
No se han establecido cauces de comunicación formales en la empresa	Es requisito del Modelo de gestión, que la empresa haya trabajado durante la implantación del Modelo de gestión PREMIE en la mejora de la comunicación, estableciendo algún cauce de comunicación formal. Tras el análisis de las encuestas de satisfacción de personal que se realizó, el gerente propuso diversas actuaciones para mejorar la comunicación que todavía no ha puesto en marcha:  1. Reuniones mensuales con todo el personal: incidencias, cargas de trabajo, nuevos productos, ... 2. Reunión personal, anual, para analizar y valorar el trabajo realizado por cada persona, exponiendo qué esperas de cada uno para el año siguiente y qué espera cada persona de ti, como gerente.  Para poder dar como resuelta esta desviación, la empresa debe trabajar el tema de la comunicación, elaborando un Plan de comunicación interno (relacionado con las acciones propuestas) y poniéndolo en marcha durante un periodo de tiempo, con el fin de poder tener evidencias objetivas de su implantación.	PERSONAS <i>Comunicación con el personal - Reuniones</i>
No se ha establecido una sistemática para la identificación y resolución de problemas	No se evidencia una sistemática para la identificación y resolución de problemas. Se debería adaptar este requisito al tamaño de la empresa estableciendo, en los encuentros de cada grupo, un capítulo para la identificación y seguimiento de los problemas, establecer indicadores con los problemas identificados y solucionados, etc.  Otra alternativa puede ser una reunión anual con cada uno de los trabajadores, en la que se recoja los problemas del año, su satisfacción con el trabajo desarrollado, etc.	PERSONAS <i>Resolución de problemas</i>

DESVIACIÓN	ARGUMENTACIÓN	MÓDULO
<p>No se presentan Fichas de Personal para todas las personas que trabajan en la empresa</p> <p>En las Fichas de Personal no se evidencian las carencias y las necesidades de formación de cada persona</p> <p>No existe trazabilidad entre las Fichas de Personal y el Plan de Formación</p>	<p>Las Fichas de Personal, que sustituyen al “Cuadro de inventario de personal” tal y como se propone en el Modelo de gestión PREMIE debe incluir al menos al 70% de todas las personas de la empresa, y analizar y detallar las carencias de cada una de ellas para luego planificar ciertas acciones (no necesariamente de formación) para solucionar dichas carencias: charlas internas, acompañar a otra persona más experta un tiempo, enseñarle a hacer, etc.</p> <p>Debe existir una consonancia entre el Cuadro de Inventario de Personal (Carencias) y el Plan de Formación.</p> <p>Se recomienda modificar la Ficha de Personal incluyendo carencias y potenciales necesidades de las personas que permitan actualizar el Plan de Formación.</p>	<p>PERSONAS <i>Análisis y formación del personal</i></p>
<p>No hay evidencias de que el gerente haya reflexionado sobre las tareas que realiza y su posible delegación</p>	<p>PREMIE dispone de dos herramientas para realizar este ejercicio: Utilizando el formulario 11 para hacer una reflexión sobre las tareas en las que el Gerente ocupa su tiempo actual, utilizando a continuación el 12 para reflejar la delegación ejercida en aquellas tareas de menor importancia. Completando el análisis anterior, con la Matriz urgente/importante, para averiguar en qué tareas debe invertir su tiempo.</p> <p>Este ejercicio debe ser realizado por gerencia, y tiene que tener trazabilidad con las tareas y competencias que aparecen en el formato utilizado en la empresa Valoración Tareas.</p>	<p>PERSONAS <i>Distribución del tiempo del gerente – Delegación</i></p>
<p>No se elabora la cuenta de resultados trimestralmente</p>	<p>No se ha trabajado en la elaboración de una Cuenta de Resultados, que permita realizar un seguimiento trimestral de las diferentes partidas (ingresos, gastos, beneficio), tal y como propone el Modelo de gestión PREMIE.</p>	<p>RECURSOS <i>Cuenta de resultados</i></p>
<p>No se elabora la Planificación de la Tesorería</p>	<p>No se ha trabajado en controlar la liquidez financiera de forma documentada (uso del Formato 15 o una adaptación del mismo)</p>	<p>RECURSOS <i>Planificación de la tesorería</i></p>
<p>Se ha estado trabajando en el tema de la sistematización de los procesos a través de procedimientos de trabajo, pero no ha sido de una forma ordenada, y los documentos resultantes no cumplen los aspectos mínimos necesarios para tener controlado un proceso</p>	<p>El Modelo de gestión PREMIE exige que como mínimo, se realice un procedimiento de trabajo de al menos un proceso. En este caso, se propone que derivado del Mapa de procesos, se escoja uno de los procesos clave de la empresa (por ejemplo, uno de los tres que aparecen en el Plan de futuro como procesos a mejorar), y se elabore el diagrama de flujo (o actualización del mismo si se escoge uno que esté hecho), y se elabore el procedimiento correspondiente.</p> <p>Se recuerda que en los procedimientos de trabajo se deben detallar las actividades necesarias para la ejecución del trabajo, el responsable del mismo, el resultado esperado del trabajo al seguir el procedimiento, etc.</p> <p>(Ver la “Guía de elaboración de procedimientos”, página 55 del módulo de PROCESOS del Manual del gerente”.</p>	<p>PROCESOS <i>Control de los procesos</i></p>

DESVIACIÓN	ARGUMENTACIÓN	MÓDULO
<p>No se ha establecido una sistemática para tener los procesos controlados</p>	<p>Uno de los requisitos del Procedimiento de auditoría de concesión de Diploma PREMIE, es que durante la implantación del programa, se haya establecido una sistemática para tener los procesos controlados. Se puede comenzar definiéndolas, bien con un proceso general (por ejemplo, seguimiento y control de los proyectos), o bien con los procesos clave ya representados en los diagramas de flujo).</p> <p>Para ambos casos, se recomienda en primer lugar, la elaboración del procedimiento de trabajo que corresponda.</p>	<p>PROCESOS <i>Control de los procesos</i></p>
<p>No existen hojas de control de calidad implantadas en la empresa</p>	<p>Profundizar en la concreción de las Pautas de control que se han empezado a definir (las que están recogidas en las 3 "Hojas de control de calidad"), detallando en la medida de lo posible, los parámetros a controlar, y cuándo entran dentro de los límites de aceptación o no.</p> <p>Se recomienda que estas Pautas de control estén incluidas en las Instrucciones de trabajo correspondientes (ampliar la información que ya existe), y no en esas Hojas (ver la 5ª Recomendación).</p>	<p>PROCESOS <i>Control de los procesos</i></p>
<p>No se evidencian en el documento de Tendencias (año 2005) los objetivos de la empresa</p>	<p>Se debe evidenciar que se ha realizado una reflexión sobre la orientación o futuro que se le quiere dar a la empresa y que se han definido por lo menos, dos objetivos que se quieren alcanzar.</p>	<p>PLANIFICACIÓN <i>Plan de futuro</i></p>
<p>No se han desplegado los Objetivos marcados en Planes de futuro concretos</p>	<p>Es necesario formalizar la reflexión y documentar las acciones estratégicas a emprender y definir con rigor el plan de futuro.</p> <p>La inclusión de acciones concretas, plazos previstos, responsables, recursos necesarios, así como la utilización de indicadores, facilitará la labor de seguimiento y control de estos planes de futuro.</p> <p>También es importante marcar las fechas de control para el seguimiento del Plan, tomando acciones correctoras cuando no se cumplan los hitos marcados.</p> <p><i>Introducir el concepto PDCA (planificar, hacer, comprobar y actuar) en la planificación debe servir a la empresa en planificar a más largo plazo.</i></p>	<p>PLANIFICACIÓN <i>Plan de futuro</i></p>

DESVIACIÓN	ARGUMENTACIÓN	MÓDULO
No se han establecido indicadores para medir la evolución de la satisfacción del personal, ni de los clientes	No se ha establecido ningún indicador para medir la satisfacción de los clientes, derivado de la encuesta realizada.  Tampoco se ha determinado ningún indicador asociado a la encuesta de satisfacción de personas (y acciones planteadas) que determine la evolución de la satisfacción de las personas de la empresa.	RESULTADOS <i>Indicadores en general</i>
No se han establecido indicadores para medir la satisfacción del cliente	A pesar de que ya se han realizado dos encuestas para medir la satisfacción del cliente, no se ha establecido ningún indicador asociado que permita visualizar la evolución de la satisfacción. Puede ser la valoración global, la de un atributo en particular (quizás el peor valorado), etc. La medición de dicha satisfacción también puede ser de forma indirecta (por ejemplo, empezando a registrar las reclamaciones de los clientes).  Todo indicador tiene que tener un objetivo asociado.	RESULTADOS <i>Indicadores Clientes</i>
Escasa evidencia práctica de control de los documentos de gestión:  - Aunque existen la mayoría de los formatos, algunos de ellos no están actualizados ni cumplimentados en su totalidad: no tienen la fecha de elaboración o el responsable del mismo.  - Tampoco está definido el plazo de renovación de todas las acciones que integran el Manual de gestión de la empresa	Es fundamental para la gestión de la empresa que se tenga ordenada y actualizada toda la información con el fin de poder comparar resultados, reflexionar y así, actuar en consecuencia para mejorar la organización de la empresa. El control de documentos aporta claridad en la gestión.  No existe ningún calendario donde esté recogido cuándo se actualiza la siguiente información correspondiente a la gestión de la empresa según el Modelo de gestión PREMIE: Análisis de los clientes, Medida y análisis de la satisfacción del cliente, Análisis de los servicios de la empresa, Plan de formación, Evaluación de los proveedores, Plan de futuro, Etc.  Para su elaboración, se puede seguir el esquema de los formatos que proporciona PREMIE, "25. Hoja de Renovaciones Periódicas" y "26. Hoja de Renovaciones ocasionales", siempre y cuando se refleje la documentación existente en la empresa (y no formatos que no se utilizan).  La elaboración de este tipo de calendario, ayuda a que se cumplan los plazos establecidos y que de esta forma, sistematizar la gestión, ayudar a mantener el sistema conseguido.	GENERALES
La implantación PREMIE no está desplegada en todas las actividades principales de la empresa	La implantación del Modelo de gestión PREMIE, cubre el área correspondiente a las Telecomunicaciones y una pequeña parte de informática (venta, reparación), pero no se ha extendido a la parte de la empresa denominada "XYZ" (comunicación y gestión de recursos), que está puesta en marcha desde Junio 2006, y que además es considerada clave para ellos.	GENERALES <i>Alcance</i>

## RECOMENDACIONES

ARGUMENTACIÓN DE LA RECOMENDACIÓN	MÓDULO
<p>El Cuestionario de Estilo Directivo que proporciona el programa PREMIE se puede utilizar de diversas formas, además de servir para la propia reflexión del gerente. Por ejemplo, se puede entregar a su equipo, colaboradores, responsables de áreas, etc., con el fin de que le evalúen su estilo directivo, y así poder contrastarlo con el perfil de su propia autoevaluación.</p> <p>Se adjunta con el mensaje un documento explicativo de los diversos estilos directivos, dado que alguno de ellos, no ha sido del todo entendido. De todas formas, en la parte privada de la página web de PREMIE: <a href="http://www.programapremie.com">www.programapremie.com</a>, hay más información sobre el tema del Liderazgo.</p>	<p>LIDERAZGO <i>Estilo Directivo y Cultura empresarial</i></p>
<p>Al igual que en el catálogo de clientes, dado que este catálogo también se elabora anualmente, para facilitar el análisis de los datos, como por ejemplo, la evolución de la facturación por producto, etc. se recomienda su elaboración futura en hojas de cálculo Excel.</p> <p>Por otra parte, el formato tiene que responder a las necesidades de la empresa, es decir, a lo que realmente quieren hacer, por lo que sería conveniente: eliminar la columna de "coeficiente" si no se sabe lo que es, y no se utiliza, tipificar las encuestas, de forma que se pueda realizar el análisis posterior, por producto/servicio suministrado, y poder obtener datos reales sobre el "nivel de satisfacción" de los clientes para cada producto/servicio, y si realmente la "importancia para la empresa" se mide con el indicador establecido (Margen comercial bruto * Volumen de ventas), calcular dichos valores, para visualizar su evolución. Y si no, determinar qué otros factores son determinantes para definir dicha importancia.</p>	<p>LIDERAZGO <i>Análisis Productos y Servicios</i></p>
<p>El Catálogo de clientes, además de contener la información económica de los clientes, debe incluir, tal y como se propone en el Modelo de gestión PREMIE, los "Motivos de compra" y "Necesidades", al menos para los clientes más importantes, obtenidos de la encuesta de satisfacción realizada.</p> <p>Asimismo, y aunque el análisis de los clientes, está contemplado en el módulo de Planificación, se recomienda anotar la reflexión y los planes de mejora en el propio formato, con el fin de que anualmente se pueda ir viendo su evolución. Lo mismo para el Catálogo de servicios: además de incluir la información económica de las líneas de negocio, debe incluir el "Nivel de satisfacción", la reflexión y en consecuencia, las acciones de mejora.</p>	<p>LIDERAZGO <i>Análisis Clientes</i></p>
<p>El objetivo último de las encuestas para medir la satisfacción de los clientes es que su análisis permita conseguir opiniones muy importantes para identificar acciones de mejora. Esta primera encuesta realizada (año 2005) no muestra que haya sido aprovechado al máximo el valor este ejercicio de detección de la voz real del cliente ofrece para mejorar. Para ello, se debe trabajar más el diseño, realización y análisis de las encuestas a los clientes, reflexionar más sobre ellas, y obtener una serie de conclusiones que ayuden en esa labor de detección de áreas de mejora. Ideas:</p> <p>Diseñar diferentes formatos de encuesta según los clientes a los que vaya dirigida, ya que las necesidades y satisfacción pueden variar de un tipo de cliente a otro: clientes particulares, clientes industrial, clientes camión, etc.</p> <p>Aprovechar la encuesta para dar a conocer la gama de productos/servicios de la empresa, dado que en el análisis realizado, el 50% de los encuestados dice que no conoce toda la gama. Potenciar que los clientes rellenen la encuesta: entregándosela con la factura...</p> <p>Averiguar qué canal de envío es el mejor para obtener la respuesta de los clientes: teléfono, email, carta, entrevista personal, etc.</p> <p>Incluir en el análisis de la medición de la satisfacción del cliente, a todos ellos.</p>	<p>LIDERAZGO <i>Medición de la satisfacción del cliente</i></p>

ARGUMENTACIÓN DE LA RECOMENDACIÓN	MÓDULO
<p>Actualmente no disponen los análisis de las encuestas que han sido rellenas. En la empresa debería de tener ese análisis a la hora de reflexionar y elaborar el Plan de acción.</p>	
<p>Diferenciar encuestas de acuerdo a los diferentes tipos de clientes: no tiene porque emplearse el mismo tipo de encuesta a un cliente final que a un intermediario.</p>	<p>LIDERAZGO <i>Medición de la satisfacción del cliente</i></p>
<p>La principal recomendación en este punto, es la de simplificar la sistemática establecida, descrita en el procedimiento PO-6, de forma que, cumpliendo con los requisitos de la norma ISO (futura certificación), sea lo más sencillo posible su gestión.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- reflexionar sobre la necesidad de distinguir entre los conceptos de incidencia, no conformidad,...</li> <li>- reflexionar sobre la posibilidad de diseñar un único formato para el registro de las "no conformidades" identificando en el propio formato el <u>origen de la misma</u>: <ul style="list-style-type: none"> <li>Recepción materia prima - proveedores</li> <li>Proceso de fabricación</li> <li>Reclamación del cliente</li> <li>Auditorías del sistema de gestión</li> <li>Revisión y seguimiento del sistema</li> <li>Etc.</li> </ul> </li> <li>- codificación de la no conformidad (por ejemplo NC/--/-- (NC/año/nº correlativo), para su correcta identificación, así como el seguimiento y cierre de la misma.</li> <li>- esta codificación se podría añadir en la Hoja Excel "Listado de acciones, problemas, áreas de mejora", de forma que se visualice en el fichero si tiene o no una NC asociada.</li> <li>- en este fichero se podría añadir también una columna de "fecha de cierre", en vez del (%AV.), que indique si está solucionada o no la NC.</li> <li>- clarificar cuándo una NC se registra en la Base de datos de No conformidades y Sugerencias y cuando no.</li> <li>- formar a los operarios/as para que las sugerencias las registren en el formato que tienen para ello, con el fin de no confundirlas con las NC.</li> </ul> <p>Los puntos anteriores, son recomendaciones, orientaciones, etc. que pueden ser tomados en cuenta si realmente se adapta a vuestras necesidades, y sobre todo, si os facilita su gestión.</p>	<p>PERSONAS <i>Resolución de problemas</i></p>
<p>Se recomienda que periódicamente, se revise tanto los formatos 20-21, como los 7a-7b, para que la gerencia pueda hacer balance de los principales problemas de la empresa, estudiando si se repiten y buscando soluciones preventivas, tal y como tiene descrito en la parte de los procedimientos (Medición y acciones correctoras y/o preventivas).</p>	<p>PERSONAS <i>Resolución de problemas</i></p>

ARGUMENTACIÓN DE LA RECOMENDACIÓN	MÓDULO
<p>Se recomienda profundizar en la sistemática de la identificación, seguimiento y resolución de problemas, incidencias, etc. Sería recomendable definir qué tipo de acciones deben ser anotadas en el fichero "Revisión y asignación de tareas pendientes" (según qué criterios), para su seguimiento; asimismo, se debe entrenar al personal para que anote todo tipo de incidencias relacionadas con el trabajo que realiza en los partes de trabajo, de forma que la "Base de datos de incidencias" proporcione una información real. Los análisis periódicos de estas incidencias, proporcionará a gerencia información útil para saber qué problemas son los más repetitivos y poder actuar sobre ellos.</p> <p>Relacionado con este punto, sería recomendable crear una nueva orden (en los Partes diarios de trabajo), donde se anoten las horas correspondientes a trabajos de no calidad (reclamaciones, errores internos, etc.) para alimentar el indicador de no calidad (así en el coste de la "no calidad" se tendría en cuenta, además del coste de material, el de las horas invertidas por el personal).</p>	<p>PERSONAS <i>Resolución de problemas</i></p>
<p>Además de las "Reuniones de seguimiento de la tesorería" que se han establecido en la empresa, se recomienda reflexionar sobre cómo mejorar los canales de comunicación en la empresa, y qué tipo de reuniones sistemáticas convendría establecer para mejorar la comunicación y participación de las personas. (Por ejemplo: reuniones trimestrales para tratar las reclamaciones de los clientes, incidencias, no conformidades, etc.; establecer un equipo que analice y proponga mejoras relacionadas con el control de stock, etc.).</p> <p>Sin tener por qué documentar todas las reuniones internas si es aconsejable hacerlo para las más importantes o cuando se tomen decisiones de trascendencia.</p>	<p>PERSONAS <i>Comunicación con el personal - Reuniones</i></p>
<p>Profundizar en la implicación de todo el personal y no sólo de los socios: reuniones de trabajo, recogida de problemas, encuesta preferencias de personal, 5Ss,...</p>	<p>PERSONAS <i>Comunicación con el personal - Reuniones</i></p>
<p>Una vez que se han elaborado los Perfiles de cualificación, y las Fichas de personal, sería conveniente cruzar la información, de forma que se estudie la adecuación de las personas a los puestos de trabajo, y en consecuencia tener una fuente de detección de necesidades formativas.</p>	<p>PERSONAS <i>Análisis y formación del personal</i></p>
<p>Aunque las Tareas que realiza gerencia están señaladas en la Tabla de polivalencias, no se ha realizado ningún otro tipo de análisis, tal y como propone el Modelo de gestión PREMIE.</p> <p>PREMIE dispone de dos herramientas para realizar este ejercicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilizando el formulario 11 para hacer una reflexión sobre las tareas en las que la gerencia ocupa su tiempo actual, utilizando a continuación el 12 para reflejar la delegación ejercida en aquellas tareas que se consideren necesarias u oportunas.</li> <li>- Completando el análisis anterior, con la Matriz urgente/importante, para averiguar en qué tareas debe invertir su tiempo.</li> </ul>	<p>PERSONAS <i>Distribución del tiempo del gerente - Delegación</i></p>
<p>Además de realizar el control y seguimiento de la tesorería, el modelo de gestión PREMIE, recomienda realizar actividades de planificación de la tesorería (cajas y bancos) de forma sistemática. Profundizar en este tema en la fase de consolidación.</p>	<p>RECURSOS <i>Planificación de la tesorería</i></p>
<p>La Cuenta de Resultados es una herramienta que permite gestionar económicamente la empresa, por lo que debe estar actualizada en un plazo breve después de cada trimestre vencido.</p>	<p>RECURSOS <i>Cuenta de resultados</i></p>

ARGUMENTACIÓN DE LA RECOMENDACIÓN	MÓDULO
<p>Se podría añadir al formato 16. Hoja de evaluación de proveedores, una columna donde se indique el número de no conformidades que se le han detectado en el año a cada proveedor, de forma que esta información, se utilice para realizar las evaluaciones anuales a los proveedores (actualización de este formato).</p> <p>Asimismo, se recomienda que año tras año, se añada una nueva columna con los nuevos datos del volumen de compra, para poder ir visualizando la evolución.</p>	<p>RECURSOS <i>Proveedores</i></p>
<p>Se recomienda profundizar en el control de los procesos:</p> <p>Elaborar diagramas de flujo de los procesos clave de la empresa. La representación de los procesos mediante diagramas de flujo debe servir para controlar y optimizar cualquier proceso. Es decir, no sólo consiste en su representación gráfica, sino que debe servir para poder observarlo y darse cuenta en qué puntos se puede mejorar. Los diagramas de flujo que se elaboren deben ser fáciles de entender, e incluir, además de las operaciones, los puntos de inspección y los registros de control, que se utilizan en la empresa.</p> <p>Una vez representados los procesos, a través de diagramas de flujo, empezar a elaborar los procedimientos de trabajo correspondientes. Se recuerda que deben contener la información necesaria para el desarrollo de los trabajos de la forma más simple posible, de forma que el personal no tenga dificultades para entenderlos y aplicarlos. Además, deben estar basados en la práctica y ser factibles de ser cumplidos. De nada sirve redactar un procedimiento de trabajo, si luego no se aplica lo que está descrito en él.</p> <p>En los procedimientos de trabajo se deben incluir las Pautas de control de dichos procesos (desviación detectada en la auditoría).</p> <p>Tanto los diagramas de flujo como los procedimientos de trabajo, los tienen que tener las personas implicadas en los mismos.</p>	<p>PROCESOS <i>Control de los procesos</i></p>
<p>Aunque se realiza seguimiento de los proyectos, el procedimiento de gestión de proyectos debería recoger la forma en el que se realiza el mismo, introduciendo las reuniones como puntos de control.</p> <p>Adicionalmente, se debería introducir registros de control de calidad de los proyectos: checklist de qué lo entregado coincide con lo especificado, control económico de las modificaciones solicitadas por los clientes, etc.</p>	<p>PROCESOS <i>Control de los procesos</i></p>
<p>En la documentación en la que se definen de los procesos se podría incorporar la definición de los indicadores que se utilizan para la gestión del mismo.</p> <p>Por ejemplo, en el proceso P-3 no están identificados los indicadores de gestión: desviación en plazos de entrega y N° de incidencias por proveedores y niveles de gravedad de las mismas, que luego se utilizan para establecer objetivos para el año 2006 o para evaluar a los proveedores.</p>	<p>PROCESOS <i>Control de los procesos</i></p>
<p>El Mapa de procesos de la empresa debería ser único: no es recomendable que haya uno para PREMIE, y otro para la ISO. Los diagramas de flujo y/o los procedimientos de trabajo, los tienen que tener las personas involucradas en los procesos. Por ejemplo, el correspondiente al proceso "XXXXX", deberían tenerlo los operarios implicados una vez que se apruebe. Además, el diagrama de flujo correspondiente a "XXXXX" si no se entrega junto con el procedimiento, debería incluir los responsables, puntos de inspección, documentos/registros/formatos asociados, etc. Si se deja como está, debería ir acompañado del procedimiento que lo describa.</p> <p>Se recuerda que los procedimientos de trabajo deben contener la información necesaria para el desarrollo de los trabajos de la forma más simple posible, de forma que el personal no tenga dificultades para entenderlos y aplicarlos. En la medida de lo posible, tienen que ser concretos (la frase "en caso de que se considere necesario" debería concretarse más, como aparece, por ejemplo, en</p>	<p>PROCESOS <i>Control de los procesos</i></p>

ARGUMENTACIÓN DE LA RECOMENDACIÓN	MÓDULO
<p>el procedimiento de "Evaluación satisfacción clientes", como recomiendo en este informe).</p> <p>Implantar los registros de control de calidad diseñados para el proceso de "XXXXX".</p>	
<p>Reflexionar sobre la posibilidad de incluir los diagramas de flujo elaborados en los procedimientos correspondientes, de forma que sean de utilidad. Se recuerda que la representación de los procesos mediante diagramas de flujo debe servir para controlar y optimizar cualquier proceso. Es decir, no sólo consiste en su representación gráfica, sino que debe servir para poder observarlo y darse cuenta en qué puntos se puede mejorar. Si para controlar el proceso, el procedimiento de trabajo es suficiente, no serían necesarios los diagramas de flujo.</p>	<p>PROCESOS <i>Control de los procesos</i></p>
<p>Se recomienda ejecutar algún proyecto "3S" de los planteados (oficina, almacén,...). Se pueden ir haciendo pequeños proyectos, de forma que dichas mejoras repercutan en que las personas que habitualmente trabajan en esas zonas se encuentren más a gusto y a la vez orgullosas de su empresa.</p>	<p>PROCESOS <i>Proyectos "3S"</i></p>
<p>Se recomienda la elaboración del Plan estratégico para el año 2006: fijación de nuevos objetivos, anuales, bienales, etc. Este ejercicio se recomienda realizarlo a primeros de año, de forma que la reflexión de ¿Dónde estamos?, se haga teniendo en cuenta los análisis que se han realizado con la implantación de PREMIE: análisis clientes, resultados de las encuestas de satisfacción de los clientes, análisis de la evolución de la facturación de los productos/servicios, análisis de las capacidades de los trabajadores/as, debilidades identificadas, valores alcanzados en los indicadores establecidos, etc.</p> <p>Una vez realizada la reflexión, se recomienda fijar objetivos estratégicos, tal y como se ha estado realizando estos años, con su despliegue en tareas, responsables, indicadores, seguimiento, etc.</p> <p>En la definición de los planes de futuro se debería tener en cuenta (en la medida de lo posible), los futuros cambios de la empresa.</p>	<p>PLANIFICACIÓN <i>Plan de futuro</i></p>
<p>Se recomienda una mayor descripción en las tareas para conseguir los objetivos descritos. Además, se recomienda realizar un seguimiento de los planes de futuro, con el fin de revisar en las fechas de control propuestas las tareas previstas, tomando acciones correctoras cuando no se cumplan los hitos marcados. El seguimiento de las tareas previstas en el formato suele ayudar a que los planes se cumplan en un porcentaje alto de ocasiones. Introducir el concepto PDCA (planificar, hacer, comprobar y actuar) en la planificación debe servir a la empresa en planificar a más largo plazo.</p>	<p>PLANIFICACIÓN <i>Plan de futuro</i></p>
<p>Utilizar los formatos 11 y 12 (Distribución de tareas/Redistribución de tareas), como base para la elaboración del Plan de delegación (Objetivo 4 del Plan de futuro).</p>	<p>PLANIFICACIÓN <i>Plan de futuro</i></p>

ARGUMENTACIÓN DE LA RECOMENDACIÓN	MÓDULO
<p>Si la empresa va a manejar el documento "Plan estratégico", no es necesario completar los formatos 23.Tendencias y 24.Plan de futuro. Eso sí, es recomendable, establecer fechas de control para el seguimiento del cumplimiento de los objetivos establecidos, con el fin de revisarlos, y tomar acciones correctoras cuando no se cumplan los hitos marcados.</p> <p>El seguimiento de las tareas previstas en el formato suele ayudar a que los planes se cumplan en un porcentaje alto de ocasiones.</p> <p>Introducir el concepto PDCA (planificar, hacer, comprobar y actuar) en la planificación debe servir a la empresa en planificar a más largo plazo.</p>	<p>PLANIFICACIÓN <i>Plan de futuro</i></p>
<p>Se recomienda realizar un seguimiento de los planes de futuro, con el fin de revisar en las fechas de control propuestas las tareas previstas, tomando acciones correctoras cuando no se cumplan los hitos marcados. El seguimiento de las tareas previstas en el formato suele ayudar a que los planes se cumplan en un porcentaje alto de ocasiones.</p> <p>Introducir el concepto PDCA (planificar, hacer, comprobar y actuar) en la planificación debe servir a la empresa para planificar a más largo plazo.</p> <p>Se recomienda profundizar en este aspecto en la FASE DE CONSOLIDACIÓN.</p>	<p>PLANIFICACIÓN <i>Plan de futuro</i></p>
<p>Seleccionar aquellos indicadores que realmente aporten significado al negocio. Invertir esfuerzos en ellos y no en los poco significativos.</p> <p>Tan importante como la definición de los indicadores es la de la definición de objetivos para los mismos.</p> <p>Los indicadores de RESULTADOS tienen que estar ligados a las acciones que se realizan en los diferentes módulos de AGENTES, para comprobar el grado de implantación de las mismas. Así mismo se recomienda establecer al menos un indicador económico de rentabilidad y de liquidez.</p>	<p>RESULTADOS <i>Indicadores en general (personal, clientes, económicos)</i></p>
<p>Seleccionar aquellos indicadores que realmente aporten significado al negocio. Invertir esfuerzos en ellos y no en los poco significativos. Definir de una forma clara qué significa y cómo se mide cada indicador (por ejemplo, el de "fidelidad del cliente" que no está claro). Tan importante como la definición de los indicadores es la de la definición de objetivos para los mismos (algunos de ellos, no tienen objetivos fijados). También el tenerlos actualizados. Por otra parte, tan importante como realizar la encuesta de satisfacción del personal, es su análisis, y la posterior respuesta al personal que ha colaborado en ella.</p> <p>Este tipo de acciones requiere una respuesta posterior por parte del gerente: de nada sirve preguntar, si luego no se actúa en consecuencia, aunque no se esté de acuerdo con las opiniones de los mismos.</p>	<p>RESULTADOS <i>Indicadores en general (personal, clientes, económicos)</i></p>

ARGUMENTACIÓN DE LA RECOMENDACIÓN	MÓDULO
<p>Todo indicador que se establezca en la empresa, necesita una gestión, por lo que hay que determinar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La definición clara del indicador</li> <li>- La periodicidad establecida</li> <li>- Fuente de datos para el cálculo</li> <li>- Responsable</li> <li>- Objetivo cuantitativo</li> </ul> <p>Cada empresa, en función de la definición de sus procesos y objetivos estratégicos debe decidir qué indicadores utilizar.</p> <p>Para ello, habría que revisar los indicadores que ya se han establecido en la empresa (escasos), establecer algunos para medir la satisfacción de los clientes (desviación), es decir, para medir si las acciones que se está poniendo en marcha en la empresa para mejorar dicha satisfacción están dando resultado, etc. Así mismo, para la medida de la satisfacción del personal, se recomienda fijar un indicador derivado de la encuesta que se ha realizado, así como la exposición de los resultados de la misma, al personal que ha participado.</p> <p><u>Recuerde las características de un indicador:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Útiles: que sirvan de plataforma para la toma de decisiones</li> <li>- Simples: el indicador se calcula de forma inmediata, con pocos resultados y de manera que quien los maneja los entienda y comprenda</li> <li>- Específicos: la concreción incrementa la utilidad del indicador</li> <li>- Medibles: que se pueda expresar con un número y una unidad de medida. Debe ser comparable para que su evolución de pueda verificar</li> <li>- Orientados a resultados: los objetivos y sus indicadores deben dirigirse hacia metas alcanzables</li> <li>- Limitados en número: demasiados indicadores pueden llevar a una dispersión del esfuerzo y a resultados confusos</li> </ul>	<p>RESULTADOS <i>Indicadores en general (personal, clientes, económicos)</i></p>
<p>Se recomienda establecer algún indicador para medir la satisfacción del cliente, bien a partir de la encuesta de satisfacción de clientes que se ha realizado, bien con indicadores indirectos tales como: nº reclamaciones de clientes, clientes perdidos al año, nº de clientes nuevos, etc.</p>	<p>RESULTADOS <i>Indicadores Cliente</i></p>
<p>Se recomienda tomar acciones para medir la satisfacción del personal y a partir de ahí establecer acciones en consecuencia, y poder fijar indicadores significativos. Por ejemplo, una encuesta de satisfacción de personal, entrevistas personales, etc. Se puede aprovechar estas acciones para preguntar sobre Posibles mejoras en tu puesto de trabajo, Posibles mejoras en el funcionamiento general de la empresa, etc. como forma de conseguir una mayor participación a la hora de recoger sugerencias de las personas. Además, se observa que la "opinión del empleados/a" ha obtenido una puntuación baja en el cuestionario de cultura empresarial (tanto en la media del personal, como en los rellenados por gerencia).</p> <p>Recuerde que este tipo de acciones, requieren una respuesta posterior.</p>	<p>RESULTADOS <i>Indicadores Personal</i></p>
<p>En este momento en que se ha iniciado la implantación de la norma ISO 9001, la principal recomendación es su integración con el modelo de gestión PREMIE. No deben existir duplicidades entre el Manual de gestión PREMIE, y el Manual de calidad y de procedimientos resultantes de la implantación de la ISO. Por ejemplo, los temas de medición de la satisfacción de cliente, planes de formación, etc. no deben ser duplicados.</p> <p>Asimismo, el Manual de gestión PREMIE tiene que servir de base y ayuda para la elaboración del Manual de Calidad, ya que muchos requisitos de la norma, ya se están realizando en la empresa. El Manual resultante, debe ser manejable, único, y práctico.</p>	<p>GENERALES</p>

ARGUMENTACIÓN DE LA RECOMENDACIÓN	MÓDULO
<p>Se recomienda que los formatos 25. Hoja de renovaciones periódicas y 26. Hoja de renovaciones ocasionales, se adapten a las necesidades de la empresa. Por ejemplo, si se tiene previsto realizar el Cuestionario de evaluación de estilo directivo, de forma anual, "para comprobar la mejora de los resultados" debería de incluirse en el formato 25. Tampoco debería aparecer que se ha elaborado un Catálogo de clientes en diciembre de 2005, cuando no se ha hecho.</p> <p>Es fundamental para la gestión de la empresa que se tenga ordenada y actualizada toda la información con el fin de poder comparar resultados, reflexionar y así, actuar en consecuencia para mejorar la organización de la empresa. Dado que este calendario le ayudará a tener controlada la información, es importante que las fechas de cada uno de los formatos y las que aparecen el en 25 y 26 coincidan:</p> <p>Por ejemplo, en el formato 4. Análisis de resultados de las encuestas de satisfacción de clientes, el dato de la fecha no está bien ya que pone Junio 2006, (y lo hicieron en Diciembre 05).</p>	<p>GENERALES</p>
<p>Es conveniente que aparezca la fecha de emisión y responsable en todos los formatos que se vayan elaborando. Por ejemplo, el Catálogo de clientes, el análisis de las encuestas realizadas, el Cuadro de inventario de personal (Fichas), el formato de Tendencias, los diagramas de flujo, los procedimientos de trabajo, etc. no tienen la fecha puesta. Estos últimos tampoco tienen un número de revisión (en este caso sería la Rev.0).</p> <p>Es recomendable esta identificación, con el fin de ir controlando las versiones de los diagramas de flujo y procedimientos de trabajo, a medida de que se vayan introduciendo mejoras.</p>	<p>GENERALES</p>
<p>Hay documentación generada en el sistema que se podría incorporar a la definición de los procedimientos.</p> <p>Por ejemplo, la documentación explicativa de los Catálogos de Clientes y Productos, las explicaciones de los formatos de Cuenta de Resultados y Plan de Tesorería, los indicadores y objetivos de los F9 y F22, etc.</p>	<p>GENERALES</p>
<p>El Catálogo de clientes y el Catálogo de productos/servicios (información económica, motivos de compra, reflexión anual, etc.) se debe realizar con una <u>periodicidad anual</u> (aunque mensualmente se vaya actualizando los aspectos económicos).</p> <p>El Cuadro de inventario de personal, si se va a realizar con una periodicidad ANUAL, tal y como está descrito, debería estar en la Hoja de renovaciones periódicas (formato 25), ya que el objetivo del formato 26, es el de ir anotando las actualizaciones de aquellos formatos que no tienen una periodicidad de actualización establecida, es decir, que se renuevan cuando hay algún cambio en la empresa que requiera su actualización. Se recomienda adaptar estos formatos según las necesidades de la empresa: eliminar aquellos formatos que no se elaboran (Fax encuesta de satisfacción de clientes,...) y añadir los que se van a realizar con una periodicidad (Encuesta de satisfacción del personal,...).</p> <p>También es importante ir anotando las fechas reales en las que elaboran los diferentes documentos (no sólo la periodicidad). Por ejemplo, hay fechas que no coinciden: "Tendencias", "Plan de futuro" (12/04), cuando en el formato está puesto 06/05; y, por otra parte, en la columna "Real" ir anotando las fechas de renovación.</p>	<p>GENERALES</p>
<p>Se recomienda profundizar en el análisis de la información disponible actualmente, tras la implantación del programa PREMIE:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis de los clientes</li> <li>- Análisis de los productos/servicios de la empresa</li> <li>- Análisis de los resultados de las encuestas recibidas de los clientes</li> <li>- Análisis de los proveedores, etc.</li> <li>- Etc.</li> </ul> <p>para el establecimiento de PLANES DE ACCIÓN específicos para la mejora de los mismos.</p>	<p>GENERALES</p>

ARGUMENTACIÓN DE LA RECOMENDACIÓN	MÓDULO
Tan importante como obtener y controlar la información, es su análisis posterior para el establecimiento de acciones de mejora, que permitan seguir avanzando y profundizando en la mejora de la gestión, y sirva de partida para el establecimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.	
Los documentos evaluación inicial y final deben ser utilizados por la empresa para reflexionar sobre su estado actual, evolución, fijar posibles acciones de mejora,...Se considera importante que la empresa disponga dichos documentos.	GENERALES

## 11. Conclusiones

La elaboración del Informe resultado de las auditorías PREMIE pretende servir, **anualmente**, de reflexión para todos los agentes implicados en el programa PREMIE: Departamento de Innovación y Promoción Económica de la DFB/BFA, colectivo de consultores homologados PREMIE, y al propio equipo auditor. Asimismo se pretende que sea una herramienta para verificar que las acciones que se pongan en marcha desde el Departamento para la mejora de las implantaciones del programa PREMIE en las empresas, derivadas de las conclusiones obtenidas, estén siendo efectivas.

Las conclusiones que se obtienen tras el análisis del conjunto de auditorías realizadas en el año 2006, y su comparativa con años anteriores son las siguientes:

### **Conclusiones obtenidas de la parte estadística del Informe:**

- En el año 2006 se han realizado 32 auditorías. El tamaño medio de las empresas auditadas es de 17 trabajadores/as. En el momento de la auditoría había 7 (el 22%) empresas certificadas ISO 9001: dichas empresas están repartidas en todos los rangos de plantilla ( 3 en el rango de 1-10, 1 en el de 11-20, 0 en el de 21-30, 2 en el de 31-40 ,1 en el de 41-50 y 0 en el de 51-60).
- El avance medio en las 30 empresas con datos ha sido de 20,91%. A mayor evaluación inicial menor avance, ya que cuanto más avanzada está inicialmente una empresa, menos margen de mejora le queda y éste exige un mayor esfuerzo. Comparando por módulos PREMIE, el avance medio es mayor en los módulos de Procesos y Liderazgo (28,5% y 23,9% respectivamente). El avance medio menor es en el módulo de Planificación y Resultados Económicos (1,91% y 1,56% en ambos casos). Es destacable que hay empresas con avances de más de 50% en algún módulo.
- Se ha definido la variable duración implantación PREMIE como la diferencia en semanas entre la fecha de evaluación final y la evaluación inicial. La media de la duración implantación de PREMIE es de 76 semanas. El año de la solicitud influye en la duración de la implantación: Parece lógico, que cuanto más cercano el año de solicitud a la fecha de la auditoría más corta haya sido la implantación. La duración de la implantación no influye en el resultado de la auditoría, ni en el número de desviaciones detectadas, ni en el avance definido por el auditor.
- La puntuación media en las auditorías ha sido 53,83%. Las auditorías con 0 desviaciones, tienen mayor puntuación en las auditorías que las que tienen desviaciones.

- Las empresas que tienen una alta evaluación inicial en procesos y una alta evaluación final en procesos, tienen mayor probabilidad de obtener una puntuación alta en la auditoría.
- Las empresas certificadas ISO 9001 en el momento de la auditoría, tienen mayor probabilidad de obtener el Diploma PREMIE, obtienen mayor puntuación de media en la auditoría y se les detecta menos desviaciones.
- Las empresas valoran más alto al consultor (media 8,27) que al programa (media 7,84).
- Las empresas con nivel de gestión alto, obtienen en las auditorías mayor puntuación y menos desviaciones y más probabilidad de obtener el Diploma. Las empresas con mayor implicación del gerente obtienen en las auditorías menos desviaciones y más probabilidad de obtener el Diploma.
- El tipo de empresa (familiar o nueva creación) no influye en la puntuación obtenida en las auditorías ni en el número de desviaciones detectadas en las mismas, ni en la obtención del Diploma.

#### **■ Conclusiones obtenidas de la comparación de las auditorías realizadas en los 5 años:**

- Se ha reducido el número de empresas que se han presentado a las auditorías: 92 en el 2002; 59 en el 2003, 45 en el 2004, 40 en el 2005 y 32 en el 2006. Durante el 2006 se mantiene el porcentaje de empresas que han superado la auditoría, siendo la media de todos estos años el 90,3%. Diferenciado el porcentaje por años: el 85,87% del 2002, al 93,22% del 2003, 100% del 2004, 85% en el 2005 y el 90,63% en el 2006.
- El tamaño medio de las empresas auditadas en el 2004 es mayor (19 empleados) que las auditadas en el 2002 y 2003 (16 empleados) y que las auditadas en el 2005 y 2006 (17 empleados). Esta diferencia de tamaño no es estadísticamente significativa, por lo que se puede considerar que el tamaño de las empresas es homogéneo en los cinco años de auditorías (2002, 2003, 2004, 2005 y 2006).
- De los 32 consultores cuyas empresas se presentaron a auditoría en el 2002 se pasó a 23 consultores en el 2003, a 19 en el 2004, 22 en el 2005 y 17 en el 2006. Mientras que en el 2003 no hubo consultores nuevos respecto a los del 2002, en el 2004, hubo 3 consultores que presentaron empresas a auditar por primera vez. En el 2006 ha habido 5 consultores nuevos.
- Los consultores han considerado que en el 2004 han realizado mejor sus implantaciones que en el 2002 y que en el 2006, ya que han declarado mayor avance. La diferencia

con el 2003 y con el 2005 no es significativa. En el 2002 y 2006 parece que hay una relación entre el avance bajo en las implantaciones y la no concesión del Diploma, esta relación no se observa en las auditorías del 2003, 2004 y 2005.

- El tiempo de implantación fue menor en las empresas auditadas en el 2002 y en las empresas que solicitaron la subvención en el año 2000 que en el resto de los años. Resultado muy lógico, ya que de las 92 auditorías realizadas en el 2002, 69 de ellas (el 75%) habían solicitado la subvención en el 2000.
- De las 3 formas de medir los resultados de las auditorías (empresas que consiguen el Diploma, puntuaciones en la auditoría y número de desviaciones) se puede decir que:
  - Las auditorías realizadas a las empresas en el 2004 son las que mejor resultado han tenido de todos los años: todas las empresas consiguieron el diploma, las puntuaciones en las auditorías fueron superiores y se detectaron menos desviaciones
  - El porcentaje de empresas que consigue el Diploma PREMIE se mantiene en los datos de la media de los años anteriores, 90,3% (del 85,87% del 2002, al 93,22% del 2003, 100% del 2004, 85% en el 2005 y 90,6% en el 2006).
  - Se observa que las puntuaciones de las auditorías del 2004 son superiores a las obtenidas en el 2002, el 2003, 2005 y 2006
  - Se observa que en 2003 y en el 2006 se han detectado más desviaciones que en el 2002, 2004 y 2005.
- No existe relación entre el rasgo de empresa (1 familiar y 2 de nueva creación) y la puntuación obtenida en la auditoría ni en el número de desviaciones detectadas ni en la posibilidad de obtener diploma.

#### **Conclusiones obtenidas de la parte cualitativa del Informe:**

- En estos 5 años, se han realizado 268 auditorías, obteniendo el Diploma PREMIE, 242 empresas (90%). El 90% de las empresas que han solicitado la auditoría PREMIE en el año 2006, han conseguido el Diploma PREMIE. Comparando este dato con el del año anterior, se observa una ligera mejoría (en el año 2005 fue de un 85%).
- La situación medioambiental de las empresas auditadas sigue siendo bastante pobre. Como en años anteriores, se limitan a cumplir la legislación aplicable. Ninguna tiene la certificación ISO 14000, y sólo 2 tienen como objetivo conseguir su certificación. Además, la mayoría no ha fijado indicadores medioambientales, a pesar de que se propone en el modelo de gestión PREMIE: *Medida y análisis de la satisfacción del*

*personal, de la seguridad y del impacto ambiental*, y las que lo han hecho, no actúan sobre ellos, sino que son meros datos: por ejemplo, el consumo energético, etc.

- La mayor concentración de empresas auditadas en estos años, corresponde a Bilbao (22%), Erandio (6%) y Zamudio (6%).
- Como en años anteriores, el mayor porcentaje de desviaciones (39%) han sido detectadas en el módulo de PERSONAS, seguido del de LIDERAZGO con un 15%. El menor número de desviaciones corresponde este año al módulo de PLANIFICACIÓN con un 4%. El módulo de PERSONAS sigue siendo el módulo más complicado de implantar, por el cambio cultural, y el esfuerzo que requiere.
- El grado de satisfacción de las empresas con el equipo auditor, no se ha podido medir este año, dado que las empresas auditadas no han respondido a la encuesta correspondiente (PR-EN-06.1).
- El grado de satisfacción de la empresa tanto con el consultor homologado que lo ha asesorado, como su opinión con el programa PREMIE, sigue siendo en general muy alto. En este año 2006 solamente una empresa ha valorado con nota muy baja a un consultor (esta empresa no ha obtenido el Diploma PREMIE).
- Aunque en este año 2006 se ha intentado medir la satisfacción de las empresas tanto con el consultor como con el programa, de las empresas que habiendo implantado PREMIE no solicitan la auditoría, no se ha conseguido. Ninguna empresa ha respondido a la encuesta (PR-EN-03.1).
- Se observa que algunas de las deficiencias generales detectadas en las implantaciones, en años anteriores, se siguen repitiendo: falta de visión global del programa, empresas certificadas ISO 9000 que tienen formatos duplicados (ISO y PREMIE), formatos PREMIE poco adaptados a las necesidades de la empresa, etc.
- Sigue chocando que en las auditorías se sigan oyendo las siguientes frases (corresponden a una empresa): *"Los trabajadores saben lo que tienen que hacer y como lo han de hacer, pues lo que han de hacer hoy es lo mismo que hicieron ayer y lo mismo que harán mañana"* (respuesta a la pregunta *¿por qué no han elaborado procedimientos de trabajo?*), o *"No hacemos el catálogo de productos/servicios porque siempre hacemos lo mismo"*.
- El 49% de las empresas auditadas afirma haber conocido el programa PREMIE a través del consultor/a PREMIE, quien ya le ha realizado algún otro trabajo, como por ejemplo, la implantación de HOBERA, o bien es su asesor contable, etc.

- En general, las empresas coinciden en opinar que PREMIE, les ha aportado una visión general de la empresa, les ha ayudado a mejorar la organización de la empresa, han aprendido a organizarse mejor, adquiriendo hábitos y gestionando con indicadores, etc. Siendo los módulos de mayor aportación los de PERSONAS y RECURSOS.
  
- El 41% de las empresas auditadas (13 empresas) piensan que el Modelo de gestión PREMIE ha quedado bien asentado. Por otro lado, el 34% de las empresas cree conveniente la necesidad de realizar la fase de consolidación para profundizar en el Modelo de gestión y consolidarlo. Al 13% de las empresas consultadas les gustaría realizar la fase de consolidación aunque reconozcan que el sistema ha quedado bien asentado.
  
- El 93% de las empresas auditadas afirman haber solicitado la auditoría porque quieren tener un **reconocimiento externo**.

### **❏ Plan de acción para la mejora de las implantaciones del programa PREMIE en las empresas**

De la lectura de las conclusiones, se pueden proponer las siguientes acciones dentro del programa PREMIE, con el fin de seguir mejorando los resultados de las auditorías PREMIE. Algunas de ellas se mantienen del año anterior:

- ❏ Continuar realizando jornadas de formación inicial para los gerentes de las empresas PREMIE que han comenzado con la implantación del programa.  
El objetivo que se pretende cubrir con ellas, es el de ofrecerles a las empresas una visión global del Modelo de gestión PREMIE, con el fin de que conozcan el programa en su totalidad, y así a la hora de ir implantando las diversas acciones que se proponen se sepa cuál es el objetivo de cada una, las conexiones entre los módulos, etc.  
Esta jornada podría ser impartida por alguno de los consultores/as homologados/as PREMIE que se han jubilado, ya que invitar a algún consultor/a en activo no sería conveniente.
- ❏ Seguimiento de las empresas que implantan el modelo de gestión PREMIE, aumentando la comunicación con ellas, telefónicamente, vía e-mail, e incluso entrevistando/visitando una muestra anual de ellas, especialmente las que no solicitan la auditoría con el fin de detectar implantaciones anómalas. Quizás estas empresas sean una fuente de información real sobre cómo mejorar las implantaciones.
- ❏ Diseño y puesta en marcha de un Plan de comunicación interno, con el fin de que el Departamento de Innovación y Promoción Económica de la DFB/BFA disponga de una herramienta que le permita gestionar de manera estructurada y sistemática la información y comunicación interna entre él y los diferentes colectivos PREMIE. En concreto y, relacionado con el proceso de auditoría, tener informados a las empresas del proceso de auditoría (la no obligatoriedad, el procedimiento asociado, el coste, etc.), y a los consultores/as de los cambios o modificaciones que se puedan dar.
- ❏ Dar a conocer entre las empresas que están implantando PREMIE (y las del Registro de empresas), de todos los formatos, documentación, herramientas, que PREMIE pone a su disposición, y que, por diversas razones, son desconocidas: biblioteca de formatos (oficiales, modificados, ejemplos); diversos documentos de gestión (indicadores de procesos, implantación de "3S", cómo elaborar diagramas de flujo, gestión por procesos, liderazgo transformacional, etc.); fichas de mantenimiento de PREMIE (con ellas adquirirían una visión global de PREMIE, así como trabajarán el ciclo PDCA); página web; buenas prácticas de consultores en empresas (comunicación, trabajo en equipo); herramientas relacionadas con cada uno de los módulos, etc. Esta acción debería realizarse de forma sistemática anualmente.

- Dada la escasa participación de los colectivos PREMIE con la puesta en marcha del “Protocolo de actuación –encuestas PREMIE”, (% de respuesta muy escaso, sobre todo en algunos colectivos), se propone su revisión con el fin de aumentar dicho % de respuesta y obtener opiniones valiosas para la mejora del programa PREMIE.
  
- Fomentar la cooperación entre los consultores y dotarles de materiales de apoyo sigue siendo conveniente. Dado que uno de los objetivos del programa PREMIE para este año 2008 es el de “Generar valor aprendiendo de la experiencia que se va acumulando en las distintas implantaciones de PREMIE”, se propone organizar una sesión de intercambio de experiencias de un tema concreto entre aquellos consultores/as que estuvieran interesados en participar. De esta forma, se pondría en marcha lo que se puede denominar Paneles de consultores/as (similar a los Paneles de gerentes). El tema podría versar sobre los puntos del Modelo de gestión en los que se detectan más desviaciones, o cómo mejorar las implantaciones, etc.