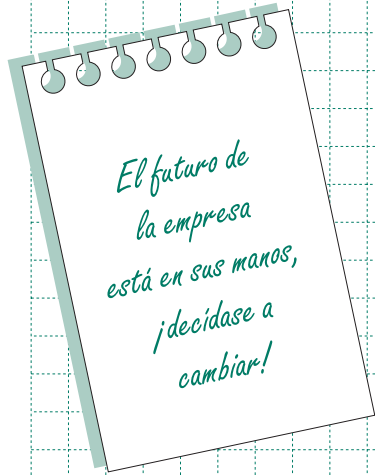


## Introducción al programa



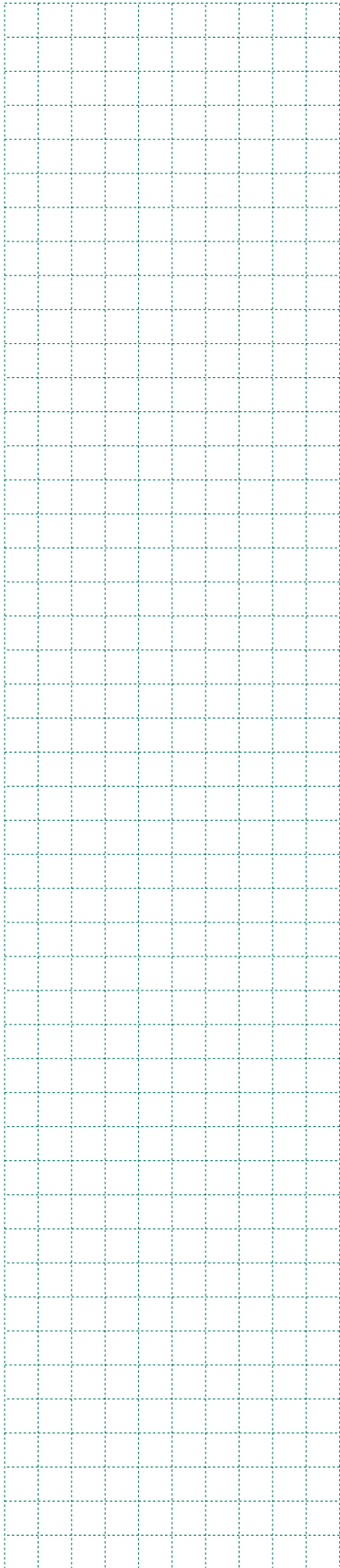
PREMIE es un programa del Departamento de Promoción Económica de la Diputación Foral de Bizkaia, diseñado específicamente para las pequeñas empresas, que ofrece una metodología sencilla y eficaz para mejorar la gestión.

PREMIE quiere ser una herramienta de utilidad para los hombres y las mujeres que dirigen la pequeña empresa.

PREMIE parte de una serie de premisas básicas:

- El convencimiento de que la calidad de la gestión es el factor crítico que, en última instancia, determina el futuro de cualquier organización.
- La creencia de que, en nuestro entorno, el modelo europeo de excelencia EFQM es el que mejor recoge las características que definen a una empresa que se esfuerza de manera continua en mejorar de acuerdo con los criterios de calidad total. Esto es:
  - ✓ Orientación al cliente.
  - ✓ Implicación de las personas.
  - ✓ Liderazgo y constancia en objetivos.
  - ✓ Gestión por procesos.
  - ✓ Toma de decisiones basadas en datos.
- La consideración de que este tipo de esquemas es válido para cualquier organización, independientemente del tamaño.
- La constatación de que las pequeñas empresas necesitan aplicaciones sencillas que huyan de planteamientos teóricos para priorizar los aspectos prácticos.
- El interés por potenciar el uso de herramientas útiles a la pequeña empresa que sirvan para mejorar en todos los sentidos: la cuenta de resultados, la cartera de clientes, los procesos productivos, la implicación de las personas, etc.

Muchas empresas sienten que con frecuencia reciben mensajes en los que se les sugiere **QUÉ** pueden hacer para mejorar, pero no se ponen a su disposición programas que les faciliten el **CÓMO**.



PREMIE pretende cubrir ese hueco y poner al alcance de las pequeñas empresas una metodología de trabajo que permita al gerente hacer un repaso integral de todas las áreas de gestión, con el objeto de reflexionar sobre cómo está trabajando su organización y qué debe hacer para mejorar de forma continua y sistemática.

La aplicación con éxito de PREMIE en multitud de pequeñas empresas avala el valor del programa con vistas a propiciar procesos de mejora continua. Sin embargo, hay que advertir que el éxito no está asegurado. Éste pasa por el trabajo y el esfuerzo personal y colectivo de la empresa, por lo que la obtención de resultados tras la aplicación del programa será función directa del nivel de compromiso y ambición durante el proceso de implantación.

Entre los principales logros destacados por las empresas que han aplicado PREMIE recogemos los siguientes:

- Facilita un mejor conocimiento de las necesidades de los clientes y permite diversificar la cartera de clientes.
- Mejora la actitud de los empleados y la organización interna.
- Posibilita la formación de grupos de trabajo más integrados.
- Enseña a trabajar con indicadores, lo que facilita el conocimiento en tiempo real de los principales datos de la empresa y la toma de decisiones.
- Ayuda a reflexionar sobre el futuro y a elaborar planes concretos.
- Permite la elaboración de diagramas de flujo de los principales procesos y procedimientos de trabajo.
- Aporta una visión global e integrada de la empresa.
- La aplicación sistemática de herramientas de gestión favorece que el proceso de mejora se consolide y se mejore la cuenta de resultados.

La experiencia de PREMIE durante los primeros cinco años de aplicación ha permitido una revisión en profundidad del propio programa para incorporar las lecciones aprendidas en este período.



## ¿Qué metodología se emplea?

Las claves en torno a las cuales se ha realizado esta revisión de PREMIE han sido:

- Reforzar la figura del gerente, como líder del proceso y modelo de referencia para el resto de la empresa, incidiendo en el estilo directivo y la cultura empresarial como elementos que dan credibilidad al proceso de mejora.
- Potenciar la participación de las personas de la empresa, poniendo el énfasis en los aspectos de información, comunicación, motivación y reconocimiento.
- Incorporar nuevas herramientas que faciliten una gestión a medida de cada empresa y que, posteriormente, se pueda mantener en el tiempo.

Para desarrollar con garantía este proceso, se ha contado con la colaboración fundamental de:

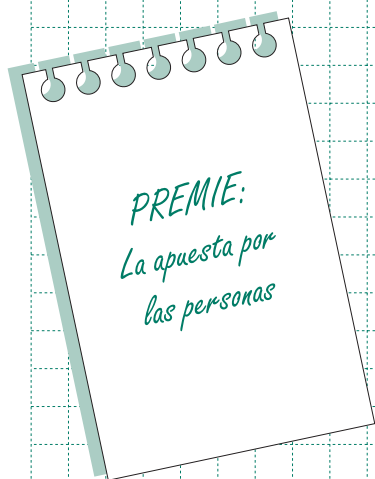
- Los gerentes de las empresas que ya han aplicado PREMIE.
- Los monitores que han trabajado asistiendo a las empresas PREMIE.
- Profesores de la Universidad del País Vasco y de la Universidad de Deusto.
- Expertos de la unidad de calidad de LABEIN Centro Tecnológico.

Asimismo, ha colaborado en la revisión y mejora de la documentación la Fundación Vasca para el Fomento de la Calidad, EUSKALIT.

Las características generales de la metodología que se va a emplear son las siguientes:

- **Interactiva**

Modificable en función de los resultados de la evaluación y del desarrollo de las propias actividades.



## Implantación del programa

### Cuestiones previas

- **Personalizada**

Adaptación de la documentación aplicable a cada empresa participante.

- **Lenguaje directo y sencillo**

Utilizando conceptos de empresa asequibles y con estilo amigable.

- **Formativa**

Considerando tanto el trabajo individual como las horas disponibles de un monitor externo.

- **Orientada a la acción**

Una vez comprendidos los módulos se procede a elaborar los formatos que compondrán el **Manual de gestión**, a través de acciones que ayudan a la resolución de problemas concretos.

- **Rigurosa**

Debe ser exigente con usted mismo y con sus colaboradores en el cumplimiento de los compromisos adquiridos en el programa. Es la única forma de alcanzar el éxito.

- **Experiencia contrastada**

Sus buenos resultados han sido probados en cientos de empresas de muy pequeño tamaño.

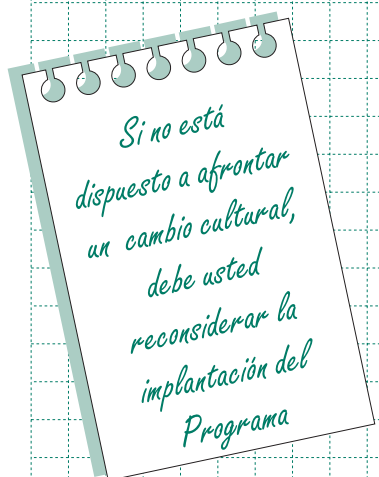
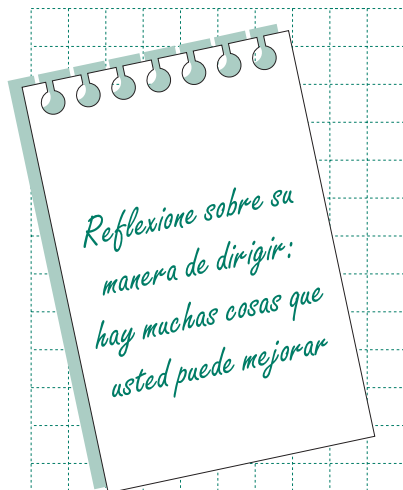
El objetivo de esta **INTRODUCCIÓN** es sentar las bases para que la implantación del programa en su empresa tenga el éxito esperado.

Usted, como líder de la empresa, debe ser el motor que impulse el cambio y debe asumir un alto grado de responsabilidad. Esto significa que usted debe ser el primer implicado en la preparación del **Manual de gestión** de su empresa.

Antes de involucrar a sus colaboradores en la implantación del programa, profundice en la decisión que ha tomado. Piense en su significado e implicaciones para su comportamiento en la dirección del negocio. Reflexione, evalúe y comprenda su "estilo de dirección", con sus fortalezas y debilidades. Puede usar para ello el **Cuestionario de evaluación del estilo directivo**.

Que usted sintonice con los valores propuestos, esto es:





crear un ambiente de participación en el que se comparta la información, los esfuerzos y los resultados. No olvide que:

*Sin información, no hay conocimiento.  
Sin conocimiento, no puede haber opinión.  
Sin opinión, no puede haber auténtica adhesión.  
Sin adhesión, decae el compromiso.*

Crear un ambiente en el que cada persona se encuentra informada sobre la marcha de la empresa y los resultados de su trabajo en ella es el primer paso para el conocimiento. El conocimiento permite la participación positiva en la marcha de la empresa, la involucración en los objetivos y la motivación.

Un ambiente de estas características será beneficioso tanto para la empresa (una persona motivada trabajará mejor que si no lo está) como para el propio trabajador (estará más satisfecho consigo mismo si ve que se cuenta con él para tomar decisiones y no sólo para trabajar).

Todas las personas de la organización orientarán sus esfuerzos en un mismo sentido, el sentido más favorable para alcanzar los resultados esperados.

Por supuesto, llegar a este estado es impensable sin un sistema de comunicación y participación que motive suficientemente a las personas como para comprometerlas con los objetivos que ha planteado la empresa.

Una vez que hemos visto lo que sería deseable hacer, veamos ahora qué consecuencias puede traer la falta de comunicación, que esperamos que usted no tenga que experimentar en su empresa.

#### **Consecuencias de la falta de comunicación:**

- Pueden surgir y propagarse rumores e informaciones oscuras que no siempre se ajusten a la realidad.
- Se puede trabajar de forma ineficaz por desconocimiento y no por falta de capacidad.
- Se puede ofrecer una imagen negativa al exterior que perjudique notablemente los intereses de la empresa.

## Proceso de implantación

Además de la comunicación de tipo informal que surge a diario en un colectivo de personas (son muy importantes las breves reuniones diarias para afrontar el día a día), es muy importante que en la empresa existan cauces formales de comunicación, y que éstos sean conocidos por todos los miembros de la organización.

El proceso de implantación de PREMIE se desarrolla de la siguiente manera:

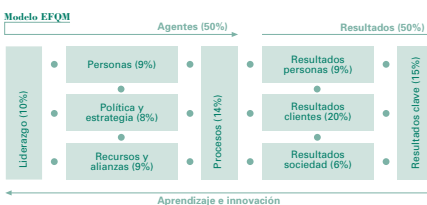
A través del cuestionario **Guía de evaluación** se hace un completo repaso del nivel de gestión de la empresa con el objeto de conocer en detalle la situación de partida y de adecuar la metodología PREMIE a sus necesidades. En función del resultado de la evaluación, se desarrollarán los módulos a la medida de la empresa en las diferentes fases del programa.

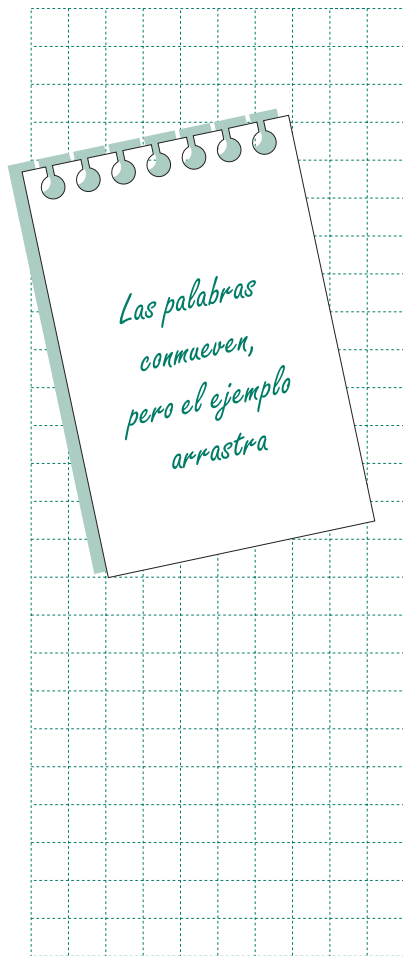
Esta evaluación se realiza tanto al inicio del proceso como al final del mismo para contrastar el grado de mejora alcanzado.

La reflexión sobre su manera de dirigir la empresa es una de las primeras actividades que se le proponen al comenzar el programa PREMIE. No es posible implantar con éxito este modelo de gestión sin que reconsidere su "estilo de dirección" e identifique acciones para mejorarlo. Para ello, contará con la ayuda del **Cuestionario de evaluación de estilo directivo y cultura empresarial**.

El **Modelo de gestión** está basado en el modelo EFQM de excelencia que propone la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM), según el cual la adecuada gestión de una serie de **agentes** facilitadores proporciona unos buenos **resultados**.

Tanto los **agentes** como los **resultados** están estructurados en forma de **módulos** con identidad propia, cuyo contenido se detallará más adelante.





La denominación de los módulos es la siguiente:

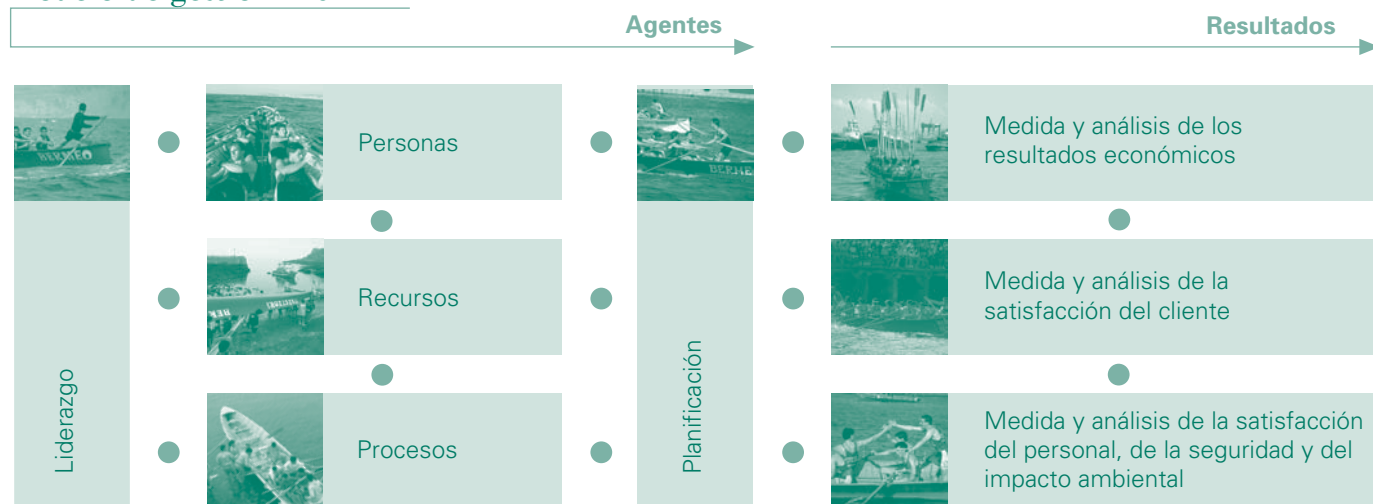
**- Agentes:**

- Liderazgo.
- Personas.
- Recursos.
- Procesos.
- Planificación.

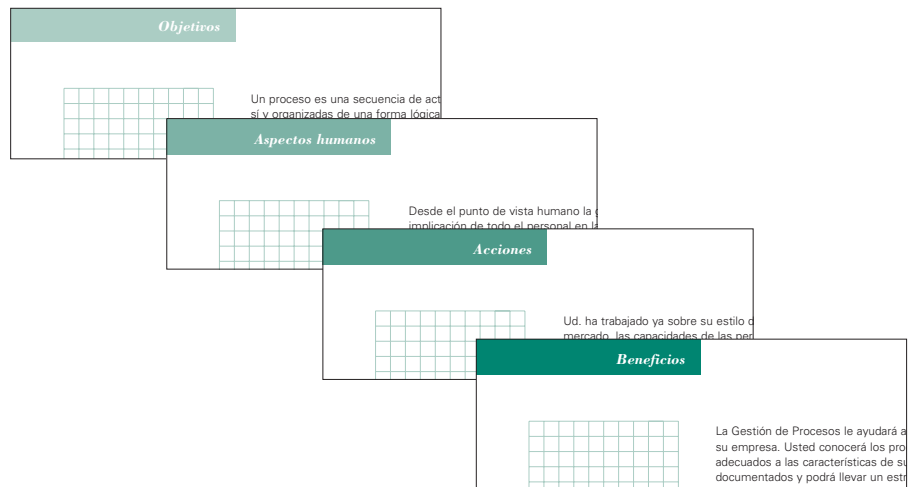
**- Resultados:**

- Medida y análisis de los resultados económicos.
- Medida y análisis de la satisfacción del cliente.
- Medida y análisis de la satisfacción del personal, de la seguridad y del impacto ambiental.

**Modelo de gestión PREMIE**



Cada módulo del **Modelo de gestión** contiene cuatro apartados:



*El proceso de cambio cultural que vive su empresa tiene como soporte clave las personas que lo integran*

El contenido de cada módulo da respuesta a una serie de preguntas, propone realizar una serie de acciones y sus resultados se concretan en los formatos que componen el **Manual de gestión**, que es el documento básico para la gestión de su empresa. Dicho manual es la herramienta de gestión y será el elemento que se analizará en la auditoría externa que usted recibirá al finalizar la implantación.

La realización de las actividades que le propone PREMIE le permitirá obtener mejoras sensibles en las diversas áreas, departamentos o procesos en los que se fundamenta su empresa. En concreto, usted podrá:

- Distribuir y asignar las tareas a las personas apropiadas.
- Mejorar las metodologías de trabajo y su eficacia.
- Ordenar internamente, analizando las cosas de manera más estricta.
- Conseguir la participación e implicación del personal.
- Lograr un sistema organizado de gestión y calidad.
- Enfocar toda su empresa hacia las necesidades del cliente.

## ¿Quién participa?

## ¿De qué fases consta?



- Tener un mayor control del gasto.
- Profesionalizar la actividad empresarial.
- Tomar decisiones basadas en datos, registrados en el **Manual de gestión**.

Es decir, el resultado de la aplicación de PREMIE es el **Manual de gestión** integrado por los diferentes formatos que usted irá rellenando a la vez que avance en la implantación. La cumplimentación de estos formatos le servirá de base para la toma de decisiones que facilitarán la supervivencia de su empresa.

En el desarrollo del programa intervienen básicamente tres partes:

- Por un lado, el **gerente** de la empresa, como motor de su implantación.
- Por otro lado, un **monitor** externo previamente formado y con amplia experiencia industrial, que se reunirá periódicamente con el Gerente.
- Por último, las **personas** de la empresa, protagonistas principales en la incorporación de la nueva forma de trabajar.

El programa se desarrolla en varias fases que se prolongan en el tiempo lo suficiente como para que la empresa se adapte sin problemas a la nueva forma de trabajar, sin tener que soportar cambios traumáticos.

Estas fases son las siguientes:

### **FASE I.**

**Implantación** del programa **PREMIE**. En esta fase se analizan todos y cada uno de los módulos del programa, se ponen en marcha las acciones correspondientes y se confecciona el **Manual de gestión**.





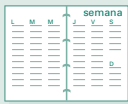






**FASE II.**

**Consolidación** del programa PREMIE. Si la empresa ha realizado la fase anterior con éxito y desea profundizar en el **Modelo de gestión** PREMIE, podrá ir más allá en su aplicación con unos objetivos específicos.

En la figura 1 aparecen las diferentes fases del programa, junto con una breve descripción de éstas, los documentos que se manejan y la duración estimada para cada una de ellas.

**Figura 1**

Duración	Acción	Descripción	Documentos aplicables
<b>Fase I: implantación</b>			
 1 día	<b>Evaluación previa</b>	Primera evaluación de la empresa respecto del Modelo de gestión.	
 1/2 día	<b>Adhesión al programa</b>	Se comunican los resultados de la evaluación previa. El gerente se implica con el programa.	
 40 semanas  26 reuniones con el monitor	<b>Implantación del programa</b>	<p>El gerente trabaja de forma individual: lee y comprende la Introducción y el Modelo de gestión y trabaja en el Manual de gestión.</p> <p>El gerente se reúne periódicamente con el monitor para tratar de aclarar sus dudas y ayudarle a trabajar con el Manual de gestión.</p> <p>El personal de la empresa forma equipos de trabajo para completar el Manual de gestión.</p>	  
<b>Fase II: consolidación</b>			
 12 meses	<b>Consolidación</b>	El monitor revisa de forma periódica el funcionamiento del sistema de gestión, una vez implantado en la empresa.	

## FASE I. IMPLANTACIÓN

Esta fase incluye las siguientes acciones:

### *la. Evaluación previa y adhesión*

El gerente muestra su interés por el programa y mediante la **Guía de evaluación**, aplicada por el monitor, conoce la situación de la empresa respecto del **Modelo de gestión** propuesto.

Tras conocer los resultados de la evaluación previa el gerente se compromete con el programa, se **“adhiera”** a él.

La adhesión implica la aceptación de una serie de premisas:

- Asumir el compromiso con el programa, con el fin de cumplir con las actividades especificadas en el tiempo asignado.
- Ser consciente de la responsabilidad adquirida al liderar un cambio profundo en su empresa y del esfuerzo que hay que realizar en dedicación durante la implantación.
- Tener presente que el cambio implica una nueva manera de pensar y actuar, que comienza por usted mismo.
- Buscar la integración de toda la empresa en un proyecto común.
- Apoyar incondicionalmente las actividades planteadas.

En función del resultado de la evaluación, el monitor le ayudará a ajustar el **Modelo de gestión** a las necesidades de la empresa.

Se eligen, ordenan y enfocan las acciones de cada módulo en función de los problemas y prioridades de su empresa.

Se prepara el plan de trabajo en póster y *planning*, incluidos en la carpeta del Manual de gestión.





### ***Ib. Implantación***

Los miembros de la empresa, dirigidos e impulsados por el gerente y asesorados por el monitor, ponen en práctica dentro de la organización lo que se propone en la introducción y en el **Modelo de gestión**, para construir su **Manual de gestión**.

Más adelante, se explicará con mayor detalle cómo se desarrolla esta fase.

El monitor y el gerente podrán realizar una evaluación intermedia y/o final que permitirá medir los avances realizados, la situación de la empresa respecto al **Modelo de gestión** y concretar las metas a las que se espera llegar.

Ello le permitirá reconocer sus logros y detectar áreas de mejora para progresar en la consolidación del **Modelo de gestión** en su empresa.

### ***Ic. Diploma PREMIE***

Un evaluador del programa PREMIE, diferente del monitor, realizará la auditoría del **Manual de gestión** de su empresa. El resultado de ésta dará acceso al **Diploma PREMIE**. Dicha auditoría le ayudará a valorar el avance en la implantación de su **Manual de gestión**.

## **FASE II. CONSOLIDACIÓN**

Una vez obtenido el Diploma PREMIE, si lo desea, su empresa podrá profundizar en las acciones y dinámicas emprendidas y consolidar así el cambio cultural.

En esta fase, el monitor se encargará, durante un período de 12 meses, de hacer un seguimiento y profundización en las actividades que se están realizando en la empresa. Se acordarán visitas periódicas con el monitor, en función de los objetivos de mejora que haya fijado la empresa. Se pretende con ello asegurar la profundización y permanencia del nuevo **Modelo de gestión** en el tiempo, y delimitar su eficacia y adecuación.

## Plan de trabajo

Si su empresa ha decidido consolidar el **Modelo de gestión**, un evaluador del programa PREMIE, distinto al monitor, realizará la auditoría del **Manual de gestión y su aplicación**. El resultado de ésta dará acceso al **certificado PREMIE**.

Como antesala a la implantación propiamente dicha, debe asegurarse de que el personal comprenda, asimile, cuestione, acepte y, finalmente apoye las iniciativas y actividades que la metodología le propone.

Le sugerimos la celebración de dos reuniones en las que se sientan las bases de funcionamiento:

- Una primera reunión gerente-monitor para tratar sobre los aspectos generales del programa, haciendo especial énfasis en lo que se comenta en la introducción. La duración aproximada sería de dos horas.

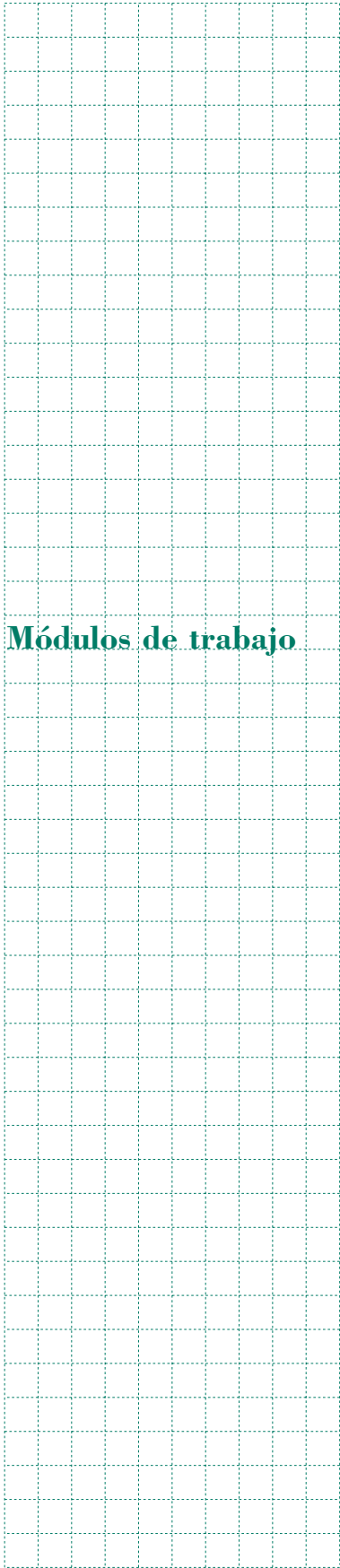
Se deben tratar además todos aquellos puntos característicos de la situación en la que esté inmersa la empresa, que puedan suponer la aparición de algún tipo de barrera u obstáculo a la hora de iniciar, en las condiciones más favorables, la implantación de la metodología.

Es necesario que entre el monitor y el gerente exista una comunicación fluida, con el fin de adecuar los medios disponibles en dedicación y esfuerzo a las necesidades de la empresa y, de este modo, dar una solución ajustada a los problemas que se plantean.

- Una segunda reunión en la que participen todas las partes implicadas (gerente, monitor y personal) en la que el gerente, con la ayuda del monitor, exponga a los miembros de la empresa:

- La situación de partida de la empresa.

- Las causas que le han llevado a decidirse por PREMIE.



## Módulos de trabajo

- Las líneas generales del programa.
- Las fases en las que se estructura.
- La dinámica de trabajo en el futuro.
- Los objetivos que se esperan alcanzar.

Lo ideal es que esta reunión con la plantilla se realice justo antes de iniciar el módulo de Personas (es el primer módulo en el que participa el personal).

Recuerde que dispone de una serie de transparencias que presentan, de un modo muy esquemático, los fundamentos de la metodología, y que le ayudarán a preparar la reunión.

Analicemos detalladamente la dedicación que exige cada módulo del **Modelo de gestión**, incluyendo el tiempo asignado para elaborar el **Manual de gestión** de su empresa.

Para ello, conviene distinguir los diferentes tipos de actividades que se deben desarrollar:

- **El trabajo individual del gerente**

El gerente debe leer y comprender cada módulo del **Modelo de gestión**. A su vez, debe aplicar los conocimientos adquiridos a la propia organización completando el **Manual de gestión**. Se estima que a esta labor tendrá que dedicar como mínimo dos horas semanales.

- **Las reuniones con el monitor**

El gerente contará con la ayuda del monitor, con el que se reunirá, atendiendo al programa de implantación, en sesiones de dos ó cinco horas en función de la planificación prevista.

Asimismo, en el **módulo de Personas** le proponemos una forma de trabajo en las reuniones con su personal como método para atacar y

solucionar los problemas o incidencias que se vayan detectando en la empresa.

En el **módulo de Procesos**, se profundiza para adquirir una disciplina que permita resolver problemas complejos que requieren labor de equipo.

Allí se explicará la forma de actuación de dichos equipos, en los que estarán involucrados todos los trabajadores, teniendo en cuenta que tanto el gerente como el monitor participarán de forma activa, el primero organizando y dirigiendo las reuniones, y el segundo, transmitiendo la experiencia y los conocimientos necesarios.

- **El trabajo en equipo del personal de la empresa**

Como se ha citado anteriormente, el gerente no puede implantar solo este **Modelo de gestión**. El personal debe participar en esta labor, especialmente a la hora de completar el **Manual de gestión** correspondiente a algunos módulos, que se realizará a través de reuniones en grupo.

En las tablas que figuran a continuación se hace una breve presentación de cada módulo, incluyendo la dedicación estimada para las reuniones y el tiempo real en el que se pueden implantar.

Liderazgo	Dedicación estimada					Tiempo real
El líder debe reflexionar sobre su estilo, actitudes y funciones a desempeñar y responsabilidades que debe asumir.	1	2	3	4	5	Semana nº
¿Es mi estilo, mi forma de dirigir a los colaboradores, adecuado a las necesidades actuales?		5		2	3	Horas de reunión
¿Qué esperan nuestros clientes de nosotros?		●				<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="width: 15px; height: 15px; background-color: #808080; margin-right: 5px;"></div>           reunión gerente y monitor         </div>
¿Qué vendemos y por qué lo vendemos?				●	●	

Personas
Un equipo humano adecuado a los puestos de trabajo, un sistema retributivo justo y un buen trabajo en equipo ponen en juego el máximo potencial de las personas y su implicación en el trabajo.
¿Qué conceptos engloba el orden y limpieza?
¿Cuándo y cómo trabajar en equipo? ¿Cómo se resuelven los problemas?
¿Sabemos lo que dan de sí las personas que trabajan en la empresa?

Dedicación estimada										Tiempo real	
6	7	8	9	10	11	12	13	32		Semana nº	
2	5		2		5	5	2	5		Horas de reunión	
●	●									reunión gerente y monitor	
					●	●		●		reunión gerente, monitor y personal	
			●			●	●				

Recursos
Gestionar los proveedores y los recursos internos hacia los objetivos de la empresa con elevada eficiencia.
¿Cómo nos relacionamos con nuestro proveedores?
¿Conocemos nuestros gastos e ingresos?
¿Llevamos el control de la tesorería?

Dedicación estimada							Tiempo real	
17	18	19	20	21	22	23	Semana nº	Horas de reunión
		5		5		5		
		●					reunión gerente y monitor	
				●				
						●		

Procesos	Dedicación estimada																	
	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
Gestionar los procesos para mantener y mejorar sus resultados, a través de la implicación de todos.		5		2		5			5			5		2			2	
¿Cómo asegurarnos una correcta definición de los procesos?		●																
¿Qué es un diagrama de flujo?				●														
¿Qué es un indicador?						●												
¿Cómo podemos controlar un proceso?								●				●						
¿Qué relación tiene el entorno físico del trabajo con el control de los procesos?						●												
¿Cómo podemos mejorar un proceso?														●			●	

Tiempo real
Semana nº
Horas de reunión
 reunión gerente y monitor
 reunión gerente, monitor y personal

Planificación	Dedicación estimada			
Es muy importante anticiparse a los cambios, previendo lo que le espera a la empresa y planificando futuras acciones y recursos necesarios.	33	34	35	36
¿Dónde estamos?		●		
¿A dónde queremos ir?		●		
¿Cómo podemos llegar?			●	●

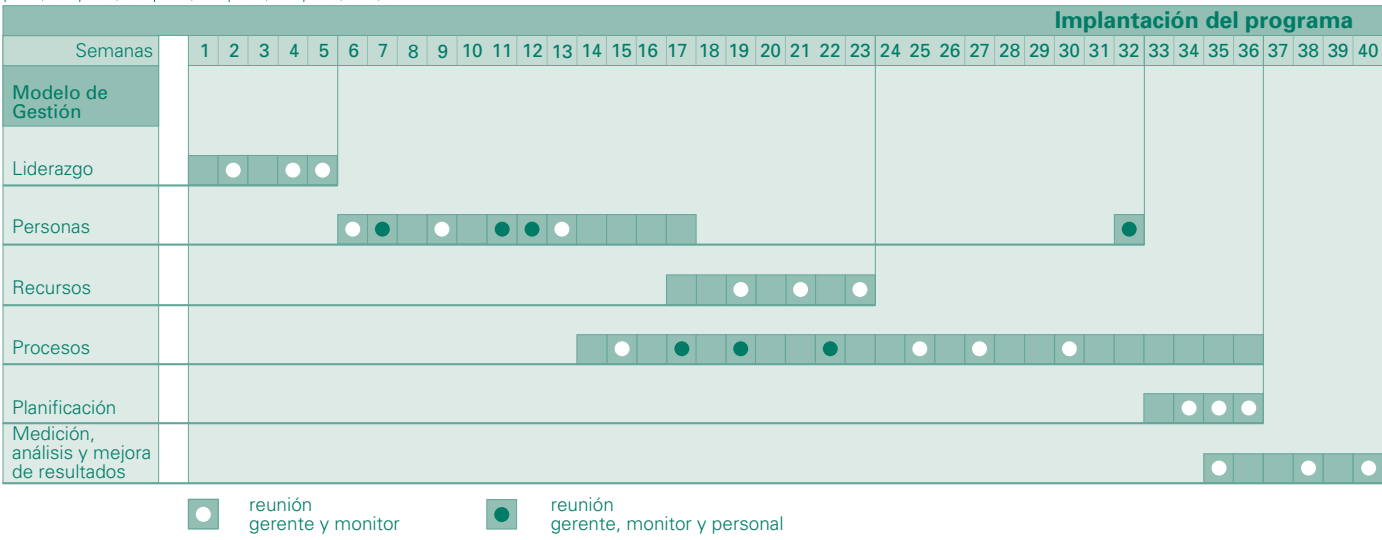
Tiempo real
Semana nº
Horas de reunión
 reunión gerente y monitor

Medida y análisis
La eficacia de las actividades se mide mediante indicadores específicos.
¿Qué indicadores económico-financieros nos interesa controlar?
¿Qué indicadores de la satisfacción del cliente nos interesa controlar?
¿Qué indicadores de la satisfacción personal, la seguridad y el impacto ambiental nos interesa controlar?
¿Cómo visualizar los resultados e iniciar acciones para mejorarlos?

Dedicación estimada					
35	36	37	38	39	40
5			2		2
●					●
			●		
					●

Tiempo real
Semana nº
Horas de reunión
<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="width: 10px; height: 10px; background-color: #ccc; border: 1px solid #000; margin-right: 5px;"></div> <span>reunión gerente y monitor</span> </div>

En la siguiente figura se representa en un cronograma la implantación del programa. Asimismo, se indica la distribución en el tiempo de las 26 reuniones previstas.



## Glosario de términos

### - Modelo de gestión

Es el modelo que se debe seguir para la implantación del programa PREMIE. Está basado en el modelo EFQM de excelencia, adaptado a la realidad de las pequeñas empresas. Tiene una estructura modular.

### - Modelo EFQM

El modelo EFQM de excelencia que propone la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad indica que la adecuada gestión de una serie de agentes facilitadores proporciona unos buenos resultados.

### - Manual del gerente

Carpeta que contiene la introducción al programa PREMIE y el Modelo de gestión.

### - Manual de gestión

Es el documento básico para la gestión de la empresa: contiene la relación de todos los formatos cumplimentados del Modelo de gestión. Al implantar el modelo de gestión en una empresa, dichos formatos recogen información clave para mejorar su gestión.

### - Plan de trabajo

Descripción de las diferentes actividades que hay que realizar en el tiempo, para implantar el Modelo de gestión.

### - Formato

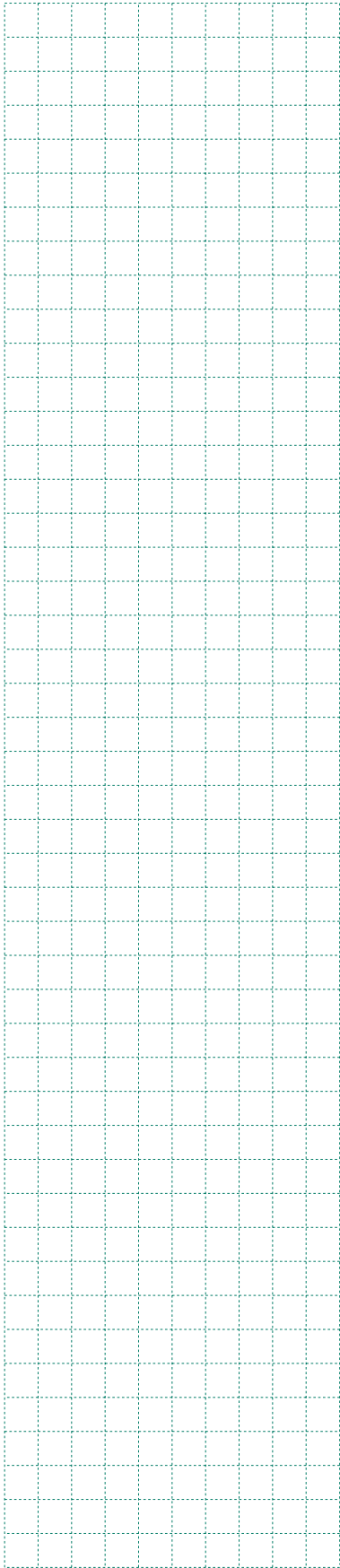
Ficha registro para aplicar algún aspecto del Modelo de gestión en una empresa.

### - Diploma PREMIE

Reconocimiento a la empresa al finalizar la implantación del programa tras comprobar la existencia del Manual de gestión. Implica superar una auditoría de evaluación.

### - Certificado PREMIE

Reconocimiento a la empresa tras la implantación y consolidación del programa de manera exitosa. Implica superar una auditoría de evaluación de la eficacia del Modelo de gestión aplicado en la empresa.



- **Guía de evaluación**

Herramienta que sirve para conocer la situación de la empresa respecto al Modelo de gestión propuesto.

- **Módulo de trabajo**

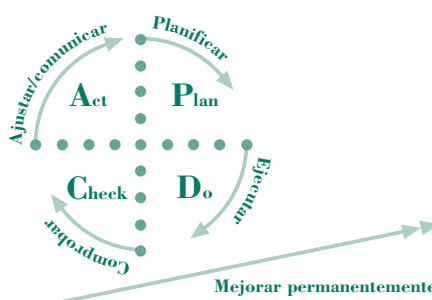
Cada una de las partes del Modelo de gestión, con identidad propia.

- **Adhesión**

La implicación del gerente en el cambio del modelo de gestión.

- **Ciclo PDCA**

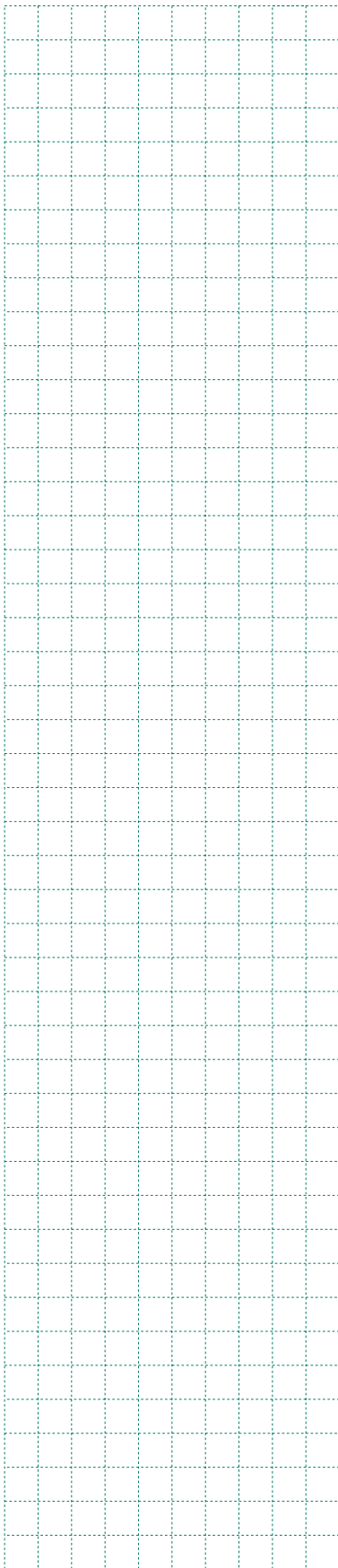
La mejora continua como un ciclo de cuatro fases PDCA (*Plan-Do-Check-Act*). Si fuéramos capaces de aplicar este ciclo a todas las actividades de la organización, en poco tiempo los resultados se verían mejorados de forma sustancial.



1. **Planificar** las actividades que se deben realizar, determinar los objetivos y definir los indicadores que hay que utilizar (*Plan*).
2. **Ejecutar** las tareas y acciones programadas (*Do*).
3. **Comprobar** el avance de las actividades y verificar los resultados alcanzados respecto a lo planificado (*Check*).
4. **Ajustar/Comunicar**, utilizando en toda la empresa los resultados obtenidos (*Act*).

- **Procedimiento de trabajo**

Los procedimientos de trabajo se preparan con el objeto de que las personas directamente involucradas en la tarea tengan las instrucciones necesarias para obtener de forma segura los requisitos del cliente en el producto. Además, le permitirán controlar la variabilidad de sus procesos aunque sean realizados por personas diferentes.



### - Problema

Un problema es un resultado no deseado en un proceso. Si medimos (indicadores) el rendimiento o el resultado de un proceso, podemos decir que problema es cualquier "indicador que se encuentra fuera de sus valores objetivo".

### - Grupo de trabajo

Es un reducido conjunto de personas, en el cual las interrelaciones generan una determinada dinámica colectiva.

- En un grupo de trabajo cada individuo es responsable de su función individual.
- Comparten información para tomar decisiones que ayuden a cada persona a hacer su trabajo.
- El enfoque está en las metas y responsabilidades individuales.

### - Equipo de trabajo

Un equipo de trabajo consiste en un número reducido de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito común. Utilizan parámetros de desempeño y métodos estructurados y son mutuamente responsables de su realización.

- Requieren de la responsabilidad individual y mutua.
- Confían en algo más que compartir información y estándares de desempeño práctico.
- Niveles de desempeño mayores que la suma de todos los esfuerzos individuales de los miembros del equipo.