

**3 PERSONAS** Las Organizaciones Excelentes gestionan, desarrollan y hacen que aflore todo el potencial de las personas que las integran, tanto a nivel individual como de equipos o de la organización en su conjunto. Fomentan la justicia e igualdad e implican y facultan a las personas. Se preocupan, comunican, recompensan y dan reconocimiento a las persona para, de este modo, motivarlas e incrementar su compromiso con la organización logrando que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.

---

-

### **3 d Existencia de un diálogo entre las personas y la organización.**

---

-

En este subcriterio **se puede** incluir qué hace la organización para:

- Identificar las necesidades de comunicación
- Desarrollar políticas, estrategias y planes de comunicación basados en las necesidades de comunicación
- Desarrollar y utilizar canales de comunicación verticales (ambos sentidos) y horizontales
- Identificar y asegurar oportunidades para compartir las mejores prácticas y el conocimiento

### **3 d Puntos Fuertes**

- MVI dispone de un subproceso de comunicación cuya misión es lograr que la información fluya de manera ascendente y descendente, articulado y basado en un Mapa de comunicación (Fig. 2d.1). y en un conjunto de foros ( Fig. 3d. 2 ). Por ejemplo se realizan: reuniones del C.D., C.L., de subprocesos, del Comité de Seguridad y Salud, Acto de Fin de Año, Comunicación del P.E., revista sustraiak, etc...
- La organización a través de la revisión se realiza mediante la encuesta de satisfacción de las personas evalúa el grado de adecuación de los medios utilizados, la información y la colaboración del personal para canalizar la información.

### 3 d Áreas de Mejora

| Área de Mejora  | Atributo REDER |   |       | A quién preguntar | Documentación asociada | Comentarios (a recoger durante la visita) |
|---|----------------|---|-------|-------------------|------------------------|---|
|   | E              | D | E & R |                   |                        |   |
| Escasas evidencias de actividades para identificar y asegurar oportunidades para compartir las mejores prácticas y el conocimiento.   |                |   | X     | CL                |                        |   |
| Escasas evidencias de actividades de aprendizaje que sirvan para la identificación, planificación e implantación de acciones de mejora para el sistema de comunicación interna. |                |   | X     | CD y CL           |                        |   |

### 3 d Temas para visita

| Temas de Visita  | Atributo REDER |   |       | A quién preguntar  | Documentación asociada | Comentarios (a recoger durante la visita) |
|--|----------------|---|-------|--------------------|------------------------|---|
|  | E              | D | E & R |                    |                        |   |
| Ver subproceso de comunicación.  |                | X |       | D. Gerente Adjunto |                        |   |
| Qué es una reunión de comunicación?                                      |                |   |       |                    |                        |   |
| Sondear a algún miembro de la plantilla sobre como fluye la información. |                | X |       | Plantilla          |                        |   |
| Ver sistema de carpetas Outlook  |                | X |       | Plantilla          |                        |   |

**Puntuación:**

| Subcriterio 3d              | Pre-visita |
|-----------------------------|------------|
| TOTAL ENFOQUE               | 60         |
| TOTAL DESPLIEGUE            | 45         |
| TOTAL EVALUACION Y REVISION | 20         |
| <b>TOTAL GLOBAL</b>         | <b>40</b>  |

**7 RESULTADOS EN LAS PERSONAS** Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a las personas que las integran.

---

**7 a Medidas de percepción.**

Estas medidas se refieren a la percepción de la organización por parte de las personas que la integran, y se obtienen, por ejemplo, de encuestas, grupos focales, entrevistas y evaluaciones del desempeño estructuradas.

---

Según el objeto de la organización, estas medidas **pueden hacer referencia** a:

- Motivación:
  - Desarrollo de carreras profesionales
  - Comunicación
  - Delegación y asunción de responsabilidades
  - Igual de oportunidades
  - Implicación
  - Liderazgo
  - Oportunidades para aprender y lograr objetivos
  - Reconocimiento
  - Establecimiento de objetivos y evaluación del desempeño
  - Valores, misión, visión, política y estrategia de la organización
  - Formación y desarrollo
- Satisfacción:
  - Sistema administrativo de la organización
  - Condiciones de empleo
  - Instalaciones y servicios
  - Condiciones de higiene y seguridad
  - Seguridad del puesto de trabajo
  - Salario y beneficios
  - Relaciones entre personas del mismo nivel laboral
  - Gestión del cambio
  - Política e impacto medioambiental de la organización
  - Papel de la organización en la comunidad y sociedad en general
  - Entorno de trabajo

## 7 a Puntos Fuertes

- MVI recoge de manera sistemática la opinión de las personas desde el año 2003, realizándola tanto a los trabajadores fijos como eventuales, es amplia (54 items y está elaborada en una escala de 0-10).
- Los resultados de la encuesta de satisfacción de personas muestran tendencias muchas son positivas y la mayoría de los resultados presentan objetivos, y de éstos muchos se alcanzan. Se presentan algunas comparaciones que en su mayoría son favorables.
- Muchos de los resultados obtenidos son consecuencia del enfoque, se aprecia relación Causa-Efecto entre las medidas adoptadas y los resultados conseguidos.

## 7 a Áreas de Mejora

| Áreas de Mejora   | Atributo REDER |   |   |   |   | A quién preguntar | Documentación asociada | Comentarios (a recoger durante la visita) |
|---|----------------|---|---|---|---|-------------------|------------------------|---|
|   | T              | O | C | C | A |                   |                        |   |
| A pesar de la existencia de objetivos en la mayoría de los indicadores, éstos sólo se explicitan para las encuestas de 2004 y 2005. |                | X |   |   |   | CD                | CMI                    |   |
| A pesar de la existencia de comparaciones (Osakidetza y Guggenheim) existen escasas evidencias de comparaciones con “el mejor”.     |                |   | X |   |   | CD                |                        |   |

## 7 a Temas para visita

| Temas de Visita                      | Atributo REDER |   |   |   |   | A quién preguntar               | Documentación asociada | Comentarios (a recoger durante la visita) |
|--------------------------------------|----------------|---|---|---|---|---------------------------------|------------------------|---|
|                                      | T              | O | C | C | A |                                 |                        |   |
| Forma de fijar objetivos (criterios) |                | X |   |   |   | CD                              |                        |   |
| Modelo encuesta                      |                |   |   |   | X | D. Gerente<br>Adjunto<br>D RRHH |                        |   |
| % de participación                   |                |   |   |   | X | D. Gerente<br>Adjunto<br>D RRHH |                        |   |
| Otros indicadores de la encuesta     |                |   |   |   | X | D. Gerente<br>Adjunto<br>D RRHH |                        |   |

**Puntuación:**

| Subcriterio 7a      | Pre-visita |
|---------------------|------------|
| RESULTADOS          | 35         |
| AMBITO              | 45         |
| <b>TOTAL GLOBAL</b> | 40         |

**5 PROCESOS** Las Organizaciones Excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés y generar cada vez mayor valor para ellos.

---

**5 e Gestión y mejora de las relaciones con los clientes.**

---

En este subcriterio **se puede incluir** qué hace la organización para:

- Determinar y satisfacer los requisitos de los clientes fruto del contacto habitual con ellos.
- Gestionar la información procedente de los contactos habituales, incluidas las quejas.
- Implicarse de manera proactiva con los clientes para debatir y abordar sus necesidades, expectativas y preocupaciones.
- Dar seguimiento a las ventas, al servicio de atención al cliente y a otros contactos con los mismos, para determinar los niveles de satisfacción con los productos, servicios y otros procesos de venta y servicio de atención al cliente.
- Esforzarse por mantener la creatividad e innovación en las relaciones de venta y servicio de atención al cliente.
- Establecer alianzas con clientes que añadan valor a la cadena logística.
- Emplear las encuestas periódicas y otras formas de recogida estructurada de datos, así como los datos obtenidos de los contactos habituales, para determinar e incrementar los niveles de satisfacción de los clientes en su relación con la organización.
- Asesorar a los clientes sobre el uso responsable de los productos.

## 5 e Puntos Fuertes

- MVI dispone de una sistemática para gestión y mejora de sus relaciones con los clientes con el proceso Gestión del cliente (5e.1) incluido en la línea estratégica: Orientación al cliente.
- Sus expectativas y necesidades tratan de ser recogidas en el subproceso de mantenimiento de clientes, para ello se mantienen contactos habituales con clientes y reuniones anuales con grupos de clientes, además de las encuestas de satisfacción, todo ello da lugar a una serie de mejoras (fig. 5e.2).
- La organización ha establecido un procedimiento para la gestión de las Sugerencias, Quejas y Reclamaciones de sus clientes, (recogido en la fig. 5e.3).

## 5 e Áreas de Mejora

| Área de Mejora  | Atributo REDER |   |     | A quién preguntar | Documentación asociada | Comentarios (a recoger durante la visita) |
|---|----------------|---|-----|-------------------|------------------------|---|
|   | E              | D | E&R |                   |                        |   |
| Escasas evidencias de recogida de información de todos los grupos de interés para determinar y satisfacer sus requisitos.   | x              |   |     |                   |                        |   |
| A pesar de las actividades llevadas a cabo para la realización del procedimiento de quejas (cotejar procedimientos de otras organizaciones), se aprecian escasas evidencias de aprendizaje sistemático en encuestas, gestión de las Sugerencias, Quejas y Reclamaciones y de otros contactos habituales con los clientes. |                |   | x   |                   |                        |   |

## 5 e Temas para visita

| Temas de Visita   | Atributo REDER |   |     | A quién preguntar | Documentación asociada | Comentarios (a recoger durante la visita) |
|---|----------------|---|-----|-------------------|------------------------|---|
|   | E              | D | E&R |                   |                        |   |
| Ver sistema de quejas y reclamaciones fruto de contacto con profesionales   | x              |   |     |                   |                        |   |
| Ver relación entre cliente, procesos que dan respuesta a sus necesidades y centros  | x              |   |     |                   |                        |   |
| Constatar con la Dirección General su grado de implicación en las reuniones efectuadas con los clientes y grupos de interés |                | x |     |                   |                        |   |
| Preguntar por la relación causa efecto de las mejoras introducidas  |                |   | x   |                   |                        |   |
| Ver la valoración de 7,5 en satisfacción de cliente en relación a las quejas  |                | x |     |                   |                        |   |

**Puntuación:**

| Subcriterio 5E              | PROPUESTA PROPIETARIO |
|-----------------------------|-----------------------|
| TOTAL ENFOQUE               | 50                    |
| TOTAL DESPLIEGUE            | 45                    |
| TOTAL EVALUACION Y REVISION | 35                    |
| <b>TOTAL GLOBAL</b>         | <b>45</b>             |

**6 RESULTADOS EN LOS CLIENTES** Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a sus clientes.

---

**6 a Medidas de percepción**

Estas medidas se refieren a la percepción que tienen los clientes de la organización, y se obtienen, por ejemplo, de las encuestas a clientes, grupos focales, clasificaciones de proveedores existentes en el mercado, felicitaciones y quejas.

---

**6 a Medidas de percepción**

Estas medidas se refieren a la percepción que tienen los clientes de la organización, y se obtienen, por ejemplo, de las encuestas a clientes, grupos focales, clasificaciones de proveedores existentes en el mercado, felicitaciones y quejas. Según el objeto de la organización, estas medidas **pueden hacer referencia a:**

- 
- 
- Imagen general:
  - Accesibilidad.
  - Comunicación Transparencia.
  - Flexibilidad.
  - Comportamiento proactivo.
  - Capacidad de respuesta.
- Productos y servicios:
  - Calidad.
  - Valor añadido.
  - Fiabilidad.
  - Innovación en el diseño.
  - Entrega.
  - Perfil medioambiental

- Ventas y servicios de atención:
  - Capacidad y conducta de las personas de la organización.
  - Asesoramiento y apoyo.
  - Publicaciones para el cliente y documentación técnica.
  - Tratamiento de quejas y reclamaciones.
  - Formación sobre los productos y servicios
  - Tiempo de respuesta.
  - Apoyo técnico.
  - Garantías en los productos y servicios.
- Fidelidad:
  - Intención de volver a comprar.
  - Voluntad de comprar otros productos y servicios de la organización.
  - Voluntad de recomendar la organización

## **6 a Puntos Fuertes**

La organización dispone de medidas directas de percepción obtenidas a través de encuestas de satisfacción de sus clientes, estas medidas directas las tiene segmentadas según sus diferentes grupos de interés.

Los resultados presentan en general tendencias alcistas o rendimiento sostenido en la mayoría de sus Indicadores.

La mayoría de los indicadores globales presentan objetivos y éstos se alcanzan (ej.: 6 a.9; 6 a.11)

En los resultados satisfacción empresa / mutualistas la mayoría de los indicadores presentan objetivos y éstos se alcanzan.

Muchos de los resultados conseguidos en los tres últimos años por MVI son consecuencia de su orientación al cliente.

Las encuestas abarcan la mayoría de las áreas relevantes de la organización.

## 6 a Áreas de Mejora

| Áreas de Mejora   | Atributo REDER |   |   |   |   | A quién preguntar | Documentación asociada | Comentarios (a recoger durante la visita) |
|---|----------------|---|---|---|---|-------------------|------------------------|---|
|   | T              | O | C | C | A |                   |                        |   |
| Las comparaciones realizadas lo son con organizaciones no excelentes en su área ni abarcan todos los Indicadores. |                |   | x |   |   |                   |                        |   |
| La mayoría de los Indicadores segmentados carecen de objetivos (por ejemplo: 6 a.10; 6 a.15; 6 a.17...).          |                | x |   |   |   |                   |                        |   |

## 6 a Temas para visita

| Temas de Visita   | Atributo REDER |   |   |   |   | A quién preguntar | Documentación asociada | Comentarios (a recoger durante la visita) |
|---|----------------|---|---|---|---|-------------------|------------------------|---|
|   | T              | O | C | C | A |                   |                        |   |
| Conocer modelo de encuesta, criterios de ejecución, universo, porcentaje de respuesta |                |   |   |   |   |                   |                        |   |
| Ver criterios para establecimiento de objetivos                                       |                |   |   |   |   |                   |                        |   |

**Puntuación:**

| Subcriterio 6a      | Pre-visita |
|---------------------|------------|
| RESULTADOS          | 50         |
| AMBITO              | 65         |
| <b>TOTAL GLOBAL</b> | <b>55</b>  |