

**SITUACIÓN DE LAS  
EMPRESAS INDUSTRIALES VASCAS  
EN EL ÁMBITO DE  
LA GESTIÓN AVANZADA**

Septiembre de 2012

**EUSKALiT**

**Bikaintasunerako Euskal Fundazioa  
Fundación Vasca para la Excelencia**

# Índice

---

1. [Presentación y principales conclusiones](#)

2. [Descripción técnica del estudio](#)

2.1. Universo del estudio y elaboración de la muestra

2.2. Desarrollo y validación del cuestionario

2.3. Formación de los evaluadores

2.4. Diseño de equipos, realización de la evaluación y procesamiento de los resultados

3. [Situación de las empresas industriales vascas](#)

3.1. Grado de desarrollo en cada elemento de Gestión

3.2. Situación empresarial

3.3. Análisis de la relación entre Gestión Avanzada y situación empresarial

4. [Comparación con las empresas Q Plata y Q Oro](#)

5. [Conocimiento y valoración de EUSKALIT](#)

[Anexo: Cuestionario](#)

# 1. Presentación y principales conclusiones

Desde el inicio de nuestras actividades, EUSKALIT hemos desarrollado diferentes iniciativas para ayudar a empresas y otras organizaciones a incorporar conceptos y metodologías de gestión que mejorasen su competitividad. Conceptos como:

- ✓ **ESTRATEGIA:** La definición clara de la estrategia y su comunicación y despliegue.
- ✓ **PERSONAS:** El desarrollo de las capacidades de las personas y su involucración en el proyecto empresarial.
- ✓ **CLIENTES:** La orientación de toda la empresa hacia los clientes.
- ✓ **INNOVACIÓN:** La definición de una estrategia y objetivos en el ámbito de la innovación y la creación de un contexto en la organización que impulse la innovación y la mejora continua.
- ✓ **COMPROMISO CON LA SOCIEDAD:** El desarrollo de iniciativas que refuercen la aportación de la empresa a la sociedad.
- ✓ **RESULTADOS:** La búsqueda de resultados equilibrados en los diferentes grupos de interés.

Estaban en la base de las numerosas metodologías que los desarrollaban. El conjunto de todo ello era denominado a comienzos de la década de los años 90 con el término **Total Quality Management o Calidad Total**. La continua evolución de conceptos y metodologías derivó en que posteriormente, a comienzos del nuevo siglo, fuera sustituido el término inicial por el de **Excelencia en la Gestión**. Más recientemente también se ha venido empleando la denominación **Gestión Avanzada**, que es la utilizada en este informe.

**El propósito que perseguíamos** en EUSKALIT al decidir realizar este estudio era, principalmente, doble:

- ✓ Por una parte, conocer cuál es la situación de las empresas industriales vascas en cuanto a su nivel de gestión es decir, su grado de avance.
- ✓ Por otra parte, conocer si existe relación entre el grado de avance en gestión y la situación de las empresas, en un contexto de crisis como el que actualmente estamos padeciendo.

Con objeto de poder tener una información lo más certera posible en cuanto al nivel de gestión de las empresas, decidimos que el estudio lo realizaríamos con el apoyo de los miembros del Club de evaluadores de EUSKALIT. 228 personas nos han ayudado en este cometido, entrevistándose con las 117 empresas participantes en el mismo. Queremos agradecer a todas ellas la colaboración que nos han dado, así como a Germán Gómez Tejedor, especialista en este tipo de estudios, quien nos ha ayudado a definirlo y analizar los resultados.

**Las principales conclusiones** a las que hemos llegado con la realización de este estudio – que, a lo largo de este informe, se hayan debidamente recogidas en datos y fundamentadas – son las siguientes:

- ✓ Existe una correlación positiva, si bien débil, entre el nivel de gestión de las empresas y su situación actual. Es decir, las empresas con sistemas de gestión más avanzados, se encuentran en mejor situación empresarial que las menos avanzadas.
- ✓ Hay diferencias significativas en el grado de desarrollo de los elementos más avanzados (clientes y estrategia) frente a los menos desarrollados (compromiso con la sociedad y personas)
- ✓ La situación por la que atraviesan las empresas (en cuanto a plantilla, beneficios,..) es diversa – desde “muy buena” hasta “muy difícil” - con porcentajes significativos de empresas en cada situación, si bien las empresas pequeñas afrontan una situación más difícil que las empresas de mayor tamaño.
- ✓ El nivel de gestión de las pequeñas empresas es menos avanzado que el de las empresas de mayor tamaño.
- ✓ Las empresas industriales que han obtenido en los últimos años los reconocimientos a su gestión Q de plata o Q de oro, disponen de unos sistemas de gestión más avanzados y su situación empresarial es mejor que el global de empresas industriales.

## 2. Descripción técnica del estudio

### 2.1. Universo del estudio y elaboración de la muestra

El universo del estudio decidimos que fueran las **empresas industriales ubicadas en la Comunidad Autónoma del País Vasco con una plantilla mayor de 25 trabajadores.**

La **definición de “empresa industrial”** se ha realizado a través de los códigos CNPA utilizados por **CIVEX “Catálogo Industrial y de Exportadores del País Vasco”**, catálogo del que se identificó el universo y se realizó la extracción de la muestra aleatoria de empresas que han sido incluidas en el estudio.

Sectores de actividad incluidos en el estudio:

Código CIVEX	Descripción
15	Productos alimenticios y bebidas.
17, 18, 19	Productos textiles, prendas de vestir, cuero, zapatería.
20	Madera y corcho, excepto muebles.
21, 22	Papel y productos impresos, edición.
23, 24, 25, 26	Petróleo, productos químicos, plásticos, ...
27, 28	Metalurgia y productos metálicos excepto maquinaria.
29	Maquinaria y equipo mecánico.
30, 31, 32, 33	Equipos informáticos, material eléctrico, electrónico, instrumentación.
34, 35	Vehículos, remolques y otro material de transporte.
36	Muebles y otros artículos manufacturados.
37, 40	Recuperación de materiales y energía.

Según este catálogo el universo de empresas industriales de más de 25 trabajadores era de 1.890 empresas. Tras eliminar las duplicidades debidas a las empresas que tienen varios códigos de actividad, el universo quedó en ese primer momento en 1.459 empresas.

Posteriormente, y tras comprobar el error de los datos de la muestra durante los primeros contactos (cierre de empresas, datos erróneos...), se decidió contrastar los datos con otra base Einforma de la que se han extraído las empresas activas con los criterios solicitados. El listado obtenido es de 1.125 empresas.

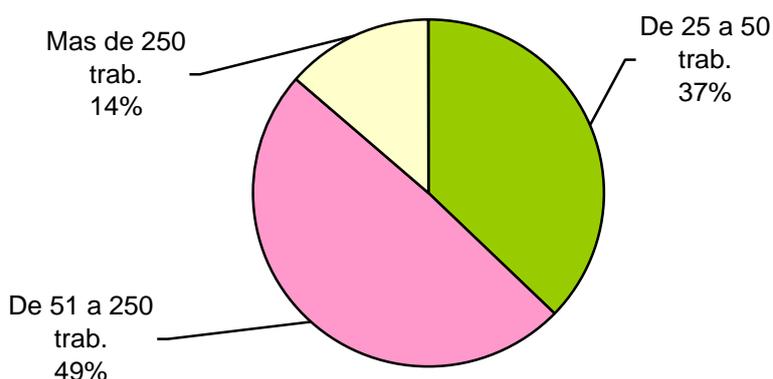
#### Error muestral y validez de los datos

Teniendo en cuenta que el universo del estudio esté formado por 1125 empresas y con la muestra de 111 empresas, este estudio tiene un error muestral de  $\pm 8,8\%$ , con un margen de error del 95%.

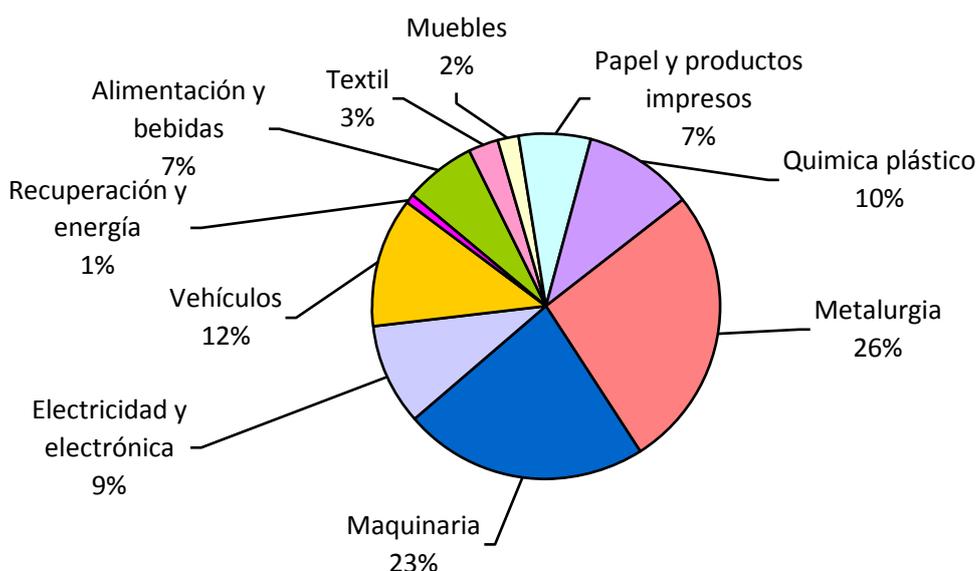
Por otro lado, somos conscientes de que esta muestra no es perfectamente aleatoria, ya que la participación en el estudio no ha sido obligatoria y hay algunos factores que influyen en la decisión de participar que podrían afectar a los resultados del mismo (relación previa con EUSKALIT, situación de la empresa, mayor grado de avance en la gestión...).

A continuación se presenta la distribución de la muestra final por tamaño y actividad de la misma. Tenemos que destacar que la muestra final es una aproximación bastante certera a la distribución real del universo de empresas.

### Distribución por tamaño



### Distribución por actividad



## 2.2. Desarrollo y validación del cuestionario

Partiendo del documento presentado en 2011 con el título “**Hacia una Gestión Avanzada como elemento clave de competitividad**”, en los meses de enero y febrero de 2012 realizamos el borrador del cuestionario para el presente estudio. En marzo realizamos una prueba piloto con dos empresas industriales con distintos grados de avance en la gestión, tamaño y subsector, para comprobar si el cuestionario era eficaz para el objetivo del estudio y modificamos algunos aspectos del cuestionario, obteniendo la versión definitiva que se anexa al final de este informe.

## 2.3. Formación de los evaluadores

Con el propósito de reforzar la veracidad del estudio, decidimos que la captación de la información la realizaran los miembros del Club de evaluadores en una entrevista con un directivo de la empresa y posteriormente evaluaran el grado de avance en la gestión de la misma.

Presentamos el **proyecto al “Club de Evaluadores”** en las 6 sesiones de reciclaje de este club durante los meses de abril a junio, solicitando de sus miembros la participación en el proyecto. En estas sesiones han conocido y trabajado el cuestionario base a través de diferentes dinámicas. Se ofrecieron a participar más de 400 evaluadores aunque finalmente hemos contado con 228 de ellos.

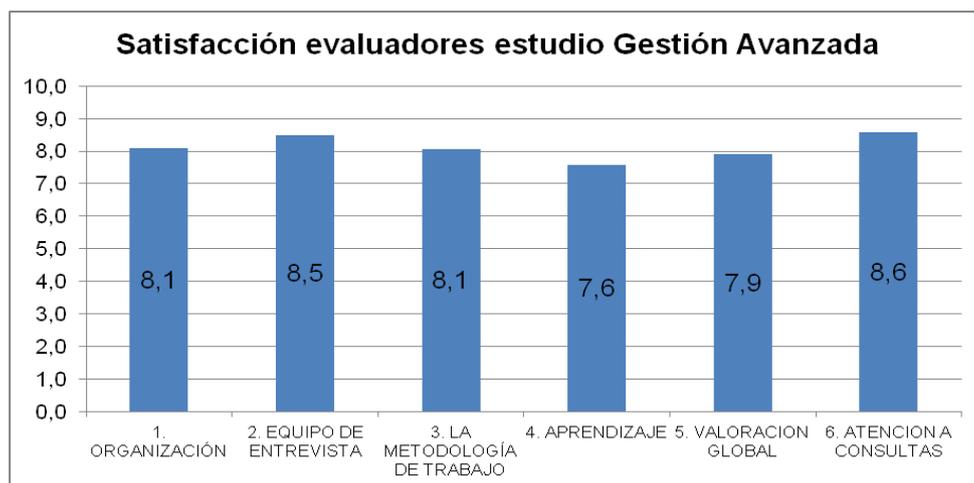
## 2.4. Diseño de equipos, realización de la evaluación y procesamiento de los resultados

Los equipos han estado formados por dos personas del Club de evaluadores y para su confección se han tenido en cuenta los siguientes aspectos: experiencia en el proceso de evaluación externa y conocimiento del sector o subsector de actividad de la empresa a entrevistar (evitando los posibles conflictos de intereses).

Las entrevistas, de un promedio de 2 horas de duración, se han realizado entre junio y julio. En el 45% de los casos con Gerencia, con otros directivos en el 40% de los casos y otras personas en el 15% restante.

Los evaluadores introdujeron la información en una herramienta informática específica que desarrollamos al efecto.

Los evaluadores y evaluadoras que han participado en el estudio han valorado positivamente esta experiencia, como se muestra en el siguiente gráfico:



## 3. Situación de las empresas industriales vascas

### 3.1. Grado de desarrollo en cada elemento de Gestión

Los 6 elementos que conforman el cuestionario de diagnóstico son: **estrategia, clientes, personas, innovación, compromiso con la sociedad**, que se subdividen en 2 o 3 subelementos cada uno de ellos, y el elemento **resultados** que se subdivide en 5 subelementos, uno por cada uno de los 5 elementos anteriores.

Para elaborar este informe, hemos incluido los 5 subelementos correspondientes a los resultados en cada uno de los restantes 5 elementos, para tener una visión completa de estos.

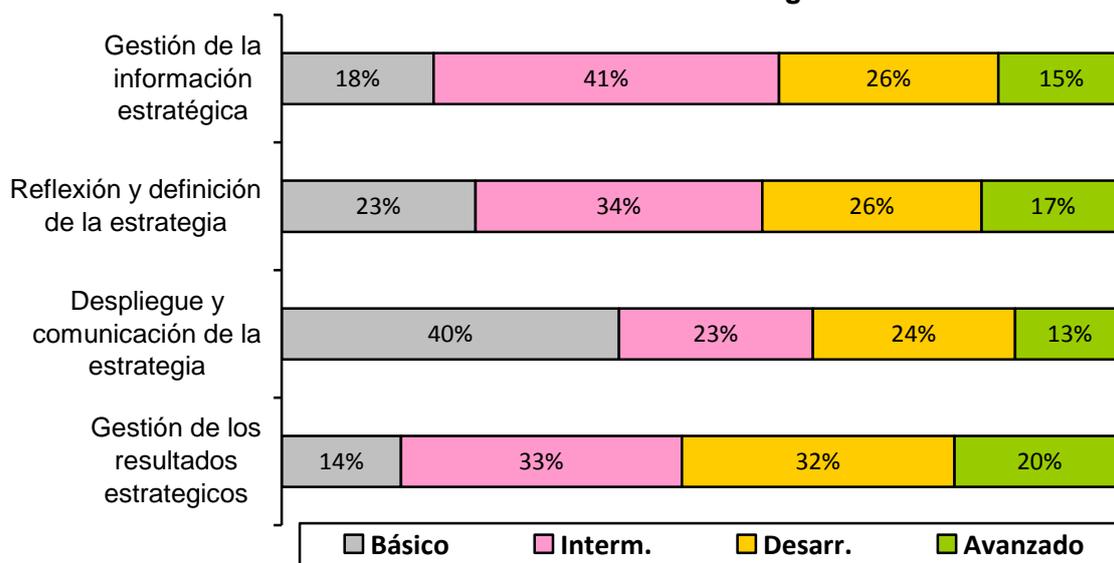
El grado de avance en la gestión se evaluó de acuerdo con uno de estos 4 niveles:

- ✓ NIVEL 1 – BÁSICO – Se ha realizado alguna actuación de manera exploratoria o puntual.
- ✓ NIVEL 2 - INTERMEDIO – Se observan ALGUNAS EVIDENCIAS. Se han realizado acciones pero de manera puntual no sistematizada o bien se está iniciando la sistematización y hay poca experiencia.
- ✓ NIVEL 3 – DESARROLLADO – Se observan BASTANTES EVIDENCIAS de que las acciones se desarrollan con rigor siguiendo el ciclo PDCA.
- ✓ NIVEL 4 – AVANZADO - Se observan EVIDENCIAS SÓLIDAS de que las acciones se realizan con rigor y de manera sistemática, desde hace varios años.

## ESTRATEGIA:

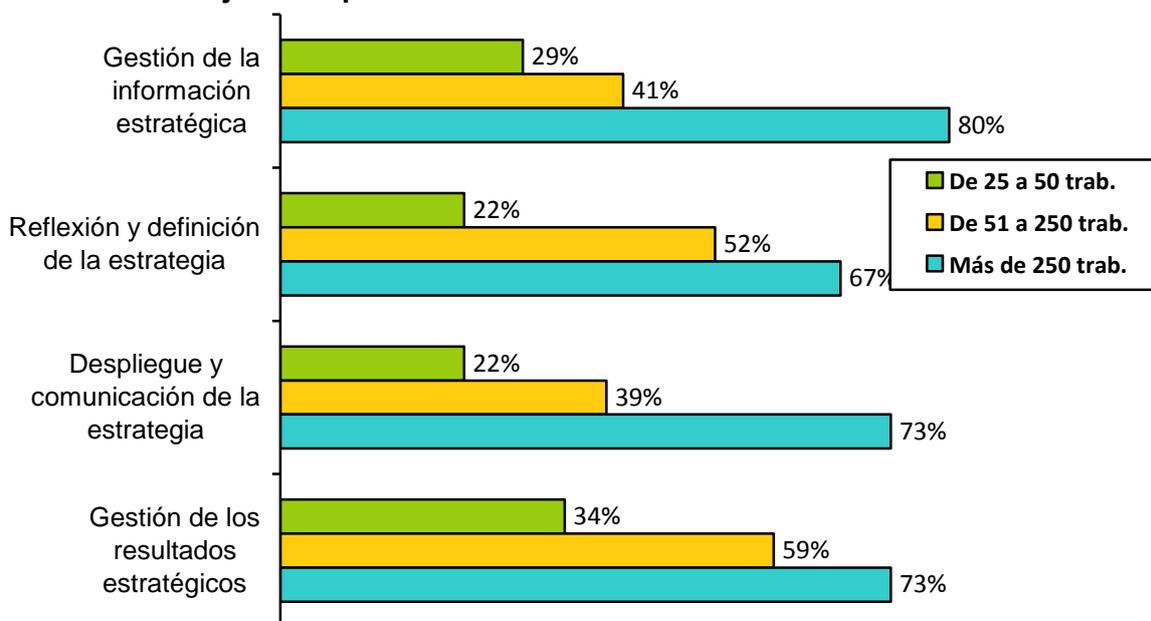
“La mayoría de las empresas presentan un desarrollo intermedio de la estrategia, si bien es escaso el despliegue y comunicación de la estrategia”

### Resultados del elemento 1 “Estrategia”



### La “Estrategia” por tamaño

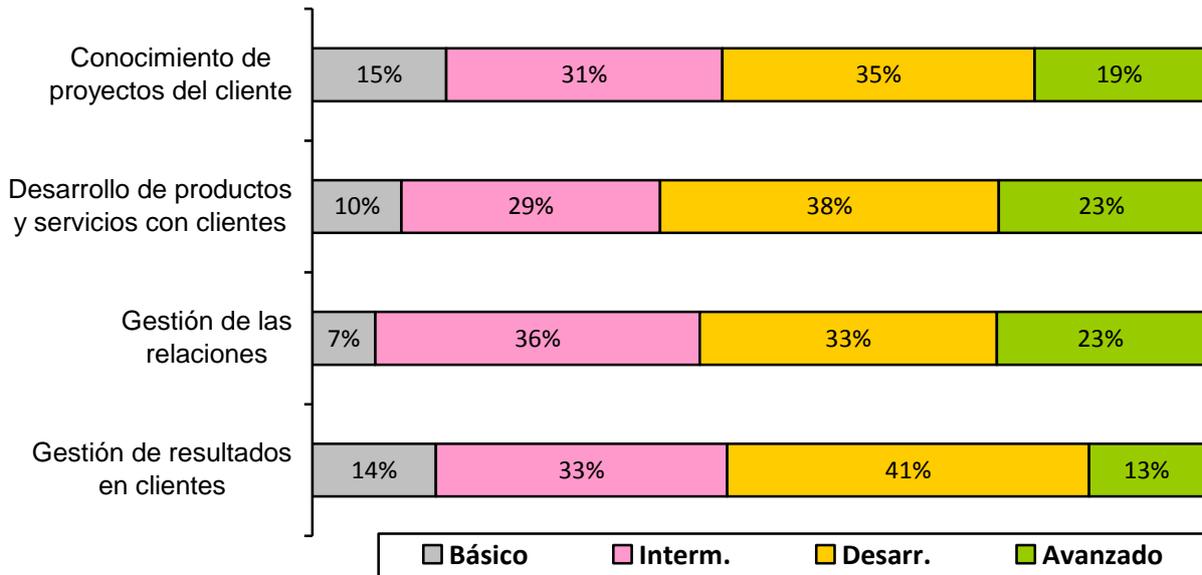
#### Porcentaje de empresas valoradas como “Desarrollado” o “Avanzado”



**CLIENTES:**

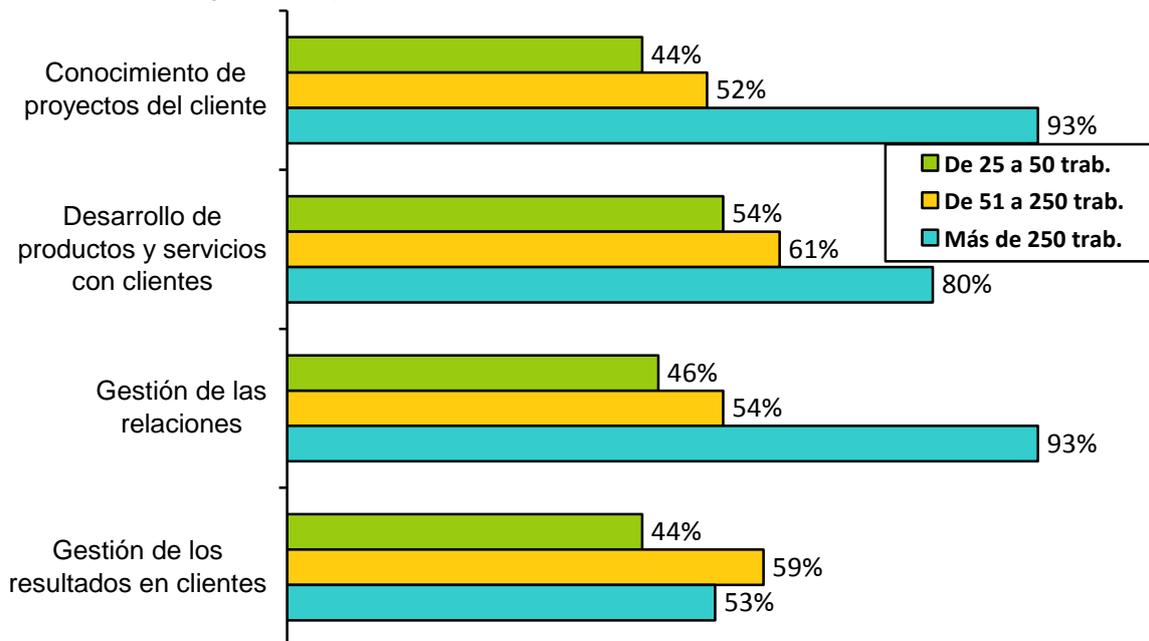
“De todos los elementos de la gestión es el más desarrollado por las empresas y el que presenta un mayor porcentaje en estado *desarrollado* y *avanzado*.”

**Resultados del elemento 2 “Clientes”**



**Los “Clientes” por tamaño**

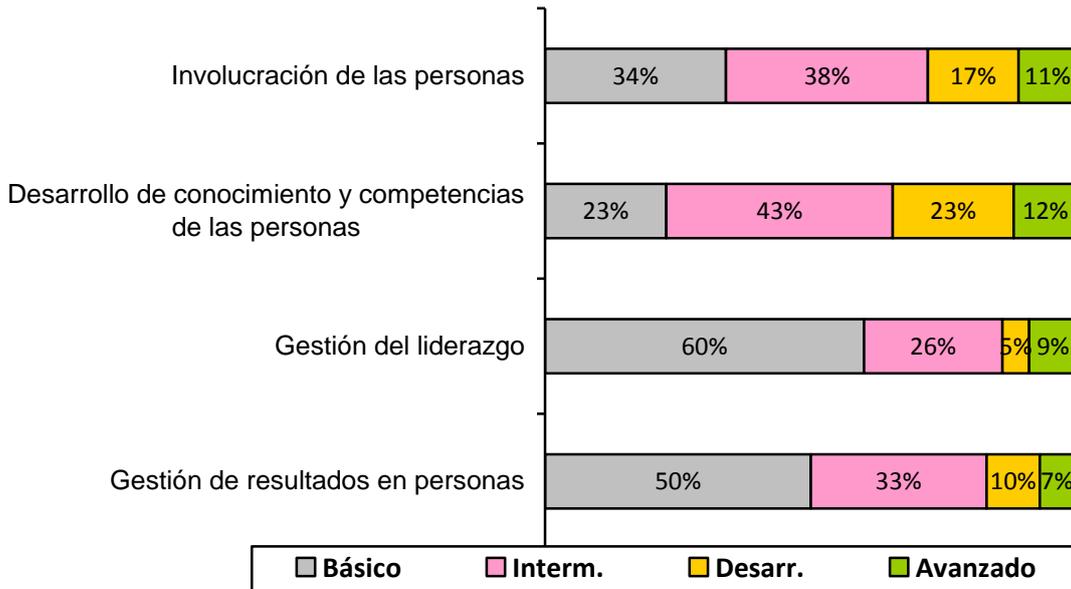
**Porcentaje de empresas valoradas como “Desarrollado” o “Avanzado”**



**PERSONAS:**

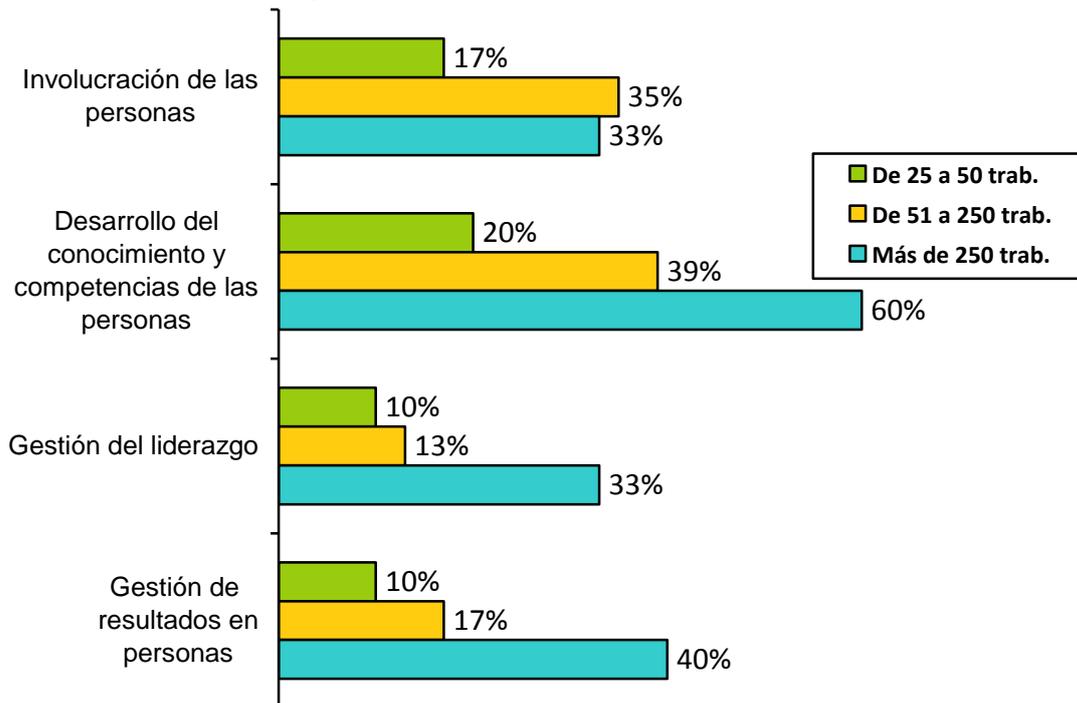
“A pesar de la importancia que se reconoce que tienen las personas, más del 60% de las empresas están en nivel básico o intermedio en cada uno de los subelementos, siendo especialmente llamativo el bajo desarrollo de la gestión del liderazgo.”

**Resultados del elemento 3 “Personas”**



**Las “Personas” por tamaño**

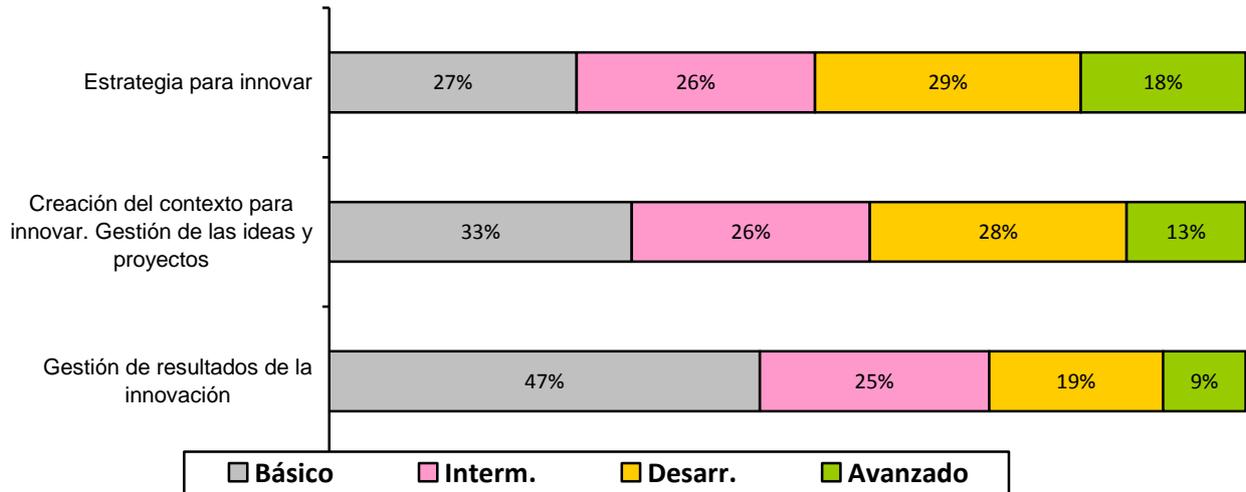
**Porcentaje de empresas valoradas como “Desarrollado” o “Avanzado”**



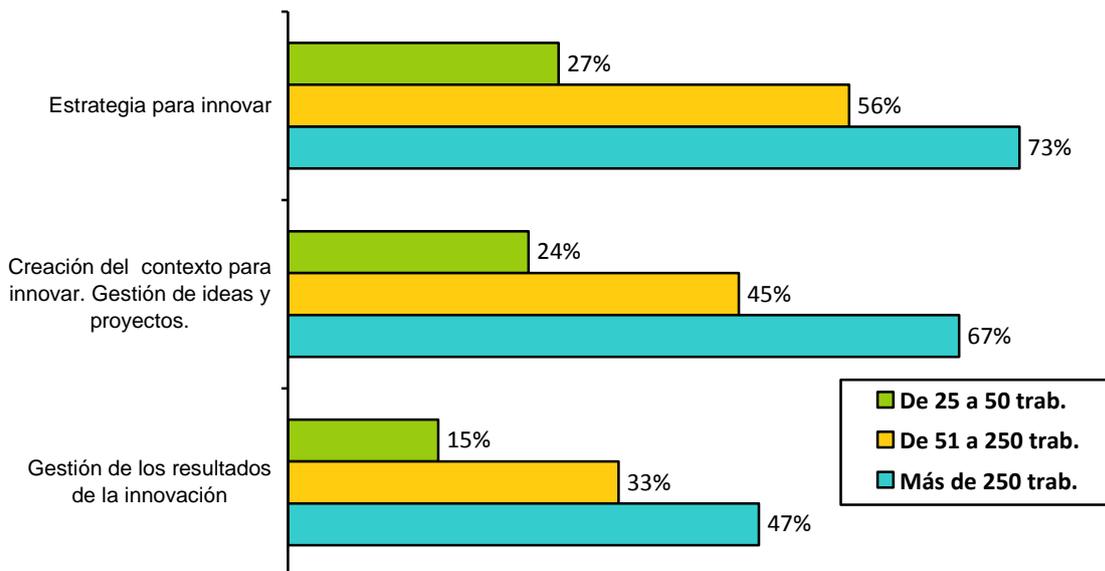
## INNOVACIÓN:

“Las empresas muestran un buen desarrollo de la estrategia y el contexto para innovar. Sin embargo, la gestión de los resultados de la innovación está en un nivel inferior.”

### Resultados del elemento 4 “Innovación”



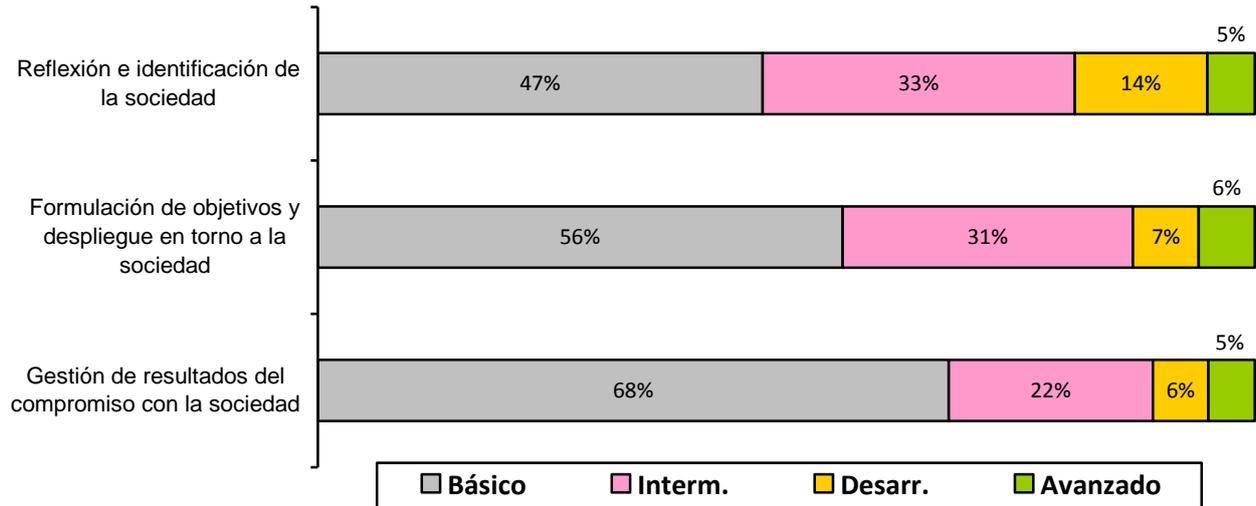
### La “Innovación” por tamaño Porcentaje de empresas valoradas como “Desarrollado” o “Avanzado”



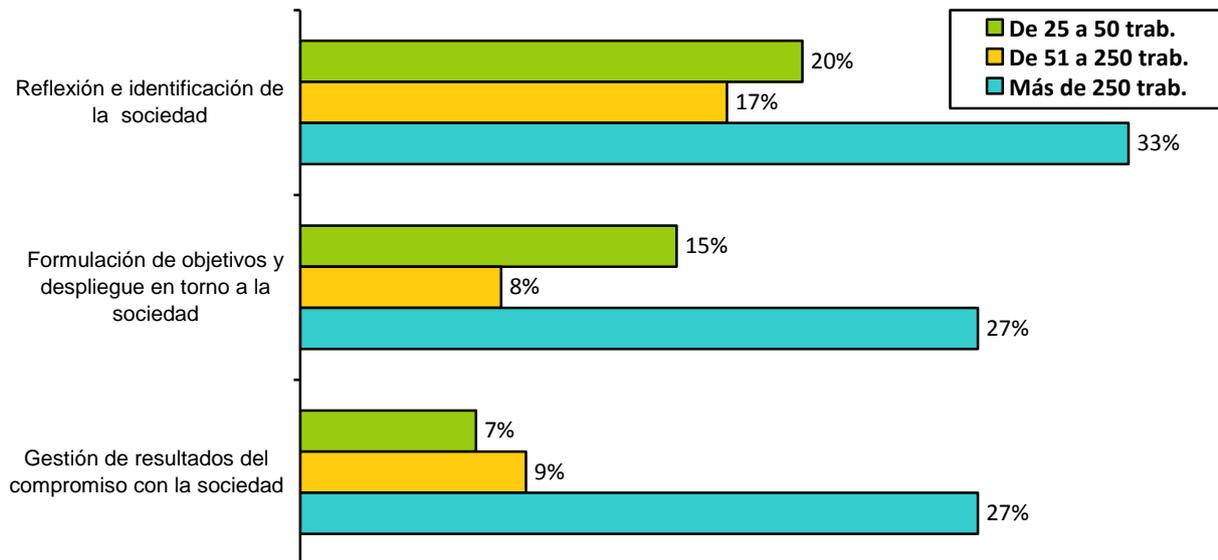
## COMPROMISO CON LA SOCIEDAD:

“Es el elemento de la gestión con menor grado de avance”

### Resultados del elemento 5 “Sociedad”



### El “Compromiso con la Sociedad” por tamaño Porcentaje de empresas valoradas como “Desarrollado” o “Avanzado”



Para poder comparar mejor la situación de las empresas en relación a su grado de avance en cada uno de los 5 elementos anteriores, hemos realizado una asignación de puntuaciones a cada uno de los cuatro niveles de evaluación, según este esquema:

- Evaluación “Básico”: valor 1.
- Evaluación “Intermedio”: valor 3.
- Evaluación “Desarrollado”: valor 6.
- Evaluación “Avanzado”: valor 9.

Con estos valores se ha calculado la media del conjunto de las empresas en los sub-elementos analizados y lo hemos ordenado de mayor a menor grado de avance, observándose diferencias significativas entre unos y otros subelementos.

### Elementos y subelementos ordenados por la puntuación



### 3.2. Situación empresarial

Para poder establecer la relación entre el grado de avance en la gestión, y la situación de la empresa en el actual contexto de crisis, los evaluadores preguntaron a los entrevistados acerca de la situación de la empresa en 4 aspectos significativos:

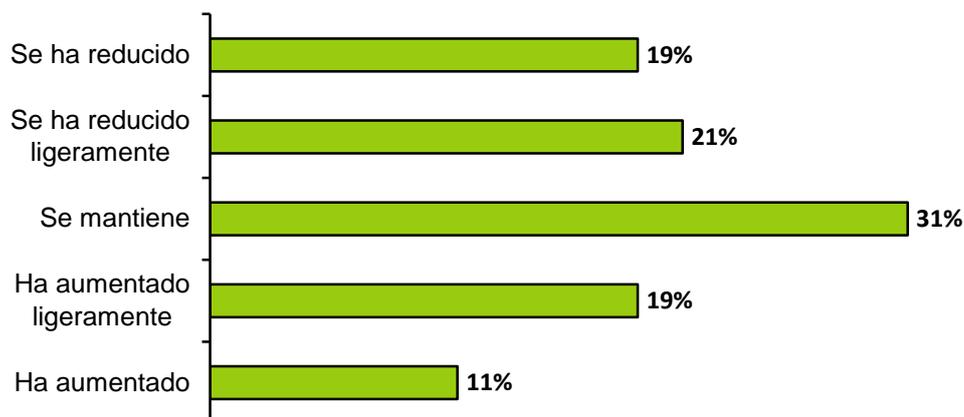
- Evolución de la plantilla
- Evolución de los beneficios empresariales
- Situación global de la empresa
- Situación con respecto a otras empresas del sector

En los siguientes gráficos se muestra la situación de las empresas y también según su tamaño.

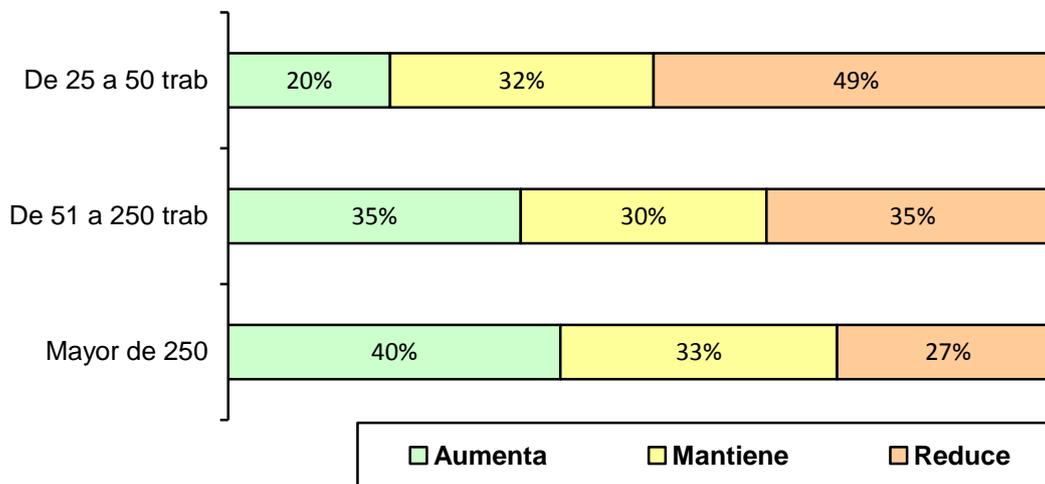
#### PLANTILLA:

**“El 40% de las empresas han reducido su plantilla pero hay también un 30% de empresas que han incrementado el número de personas trabajadoras.”**

#### En los 3 últimos años la plantilla...



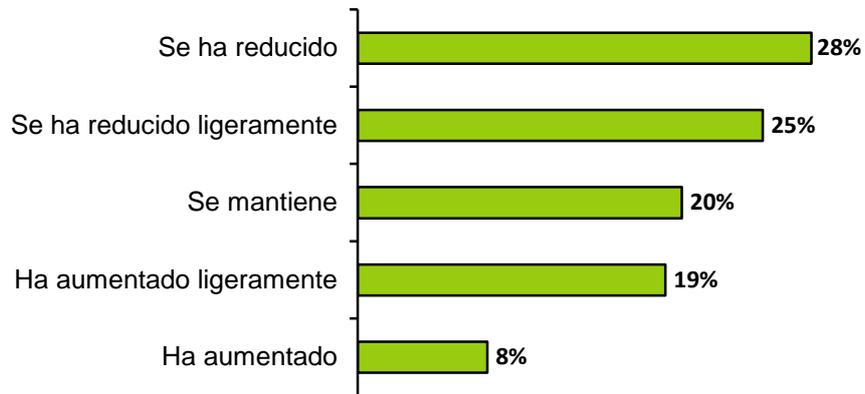
#### Evolución de la plantilla por tamaño



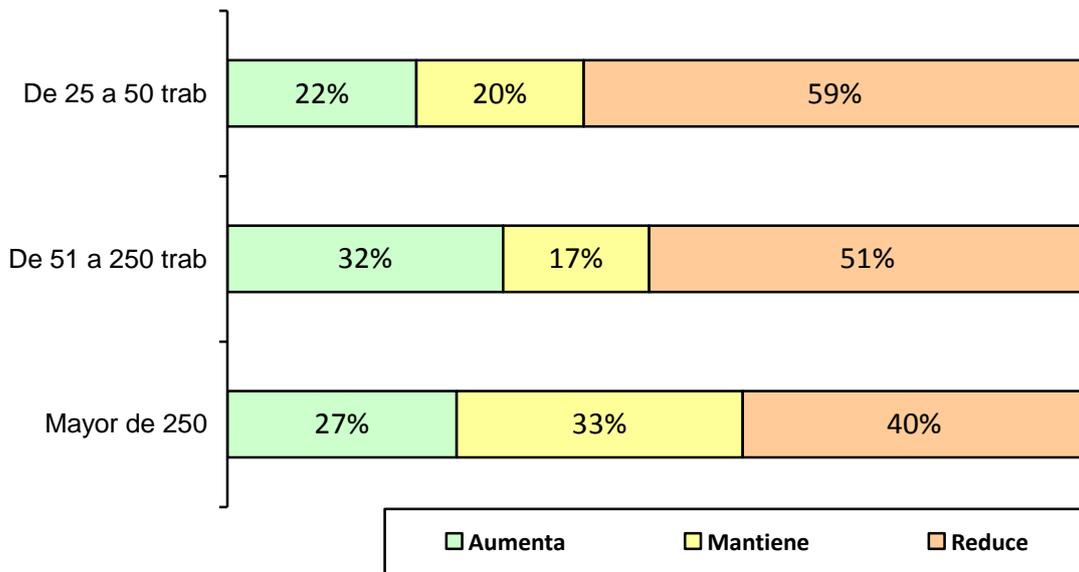
**BENEFICIO:**

**“Los beneficios empresariales se han reducido en el 53% de los casos y han aumentado en el 27%.”**

**En los 3 últimos años el beneficio...**



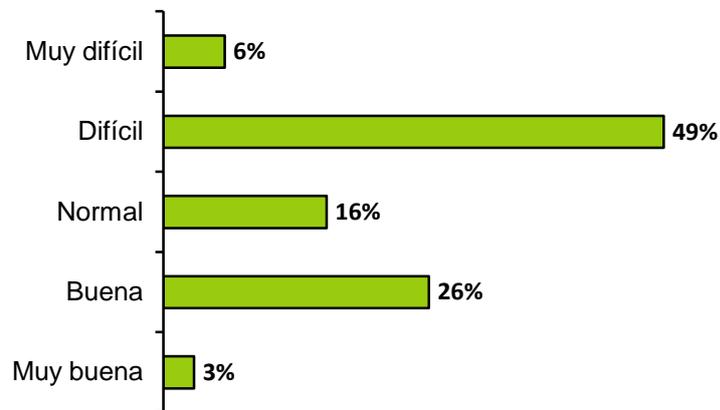
**Evolución del beneficio por tamaño**



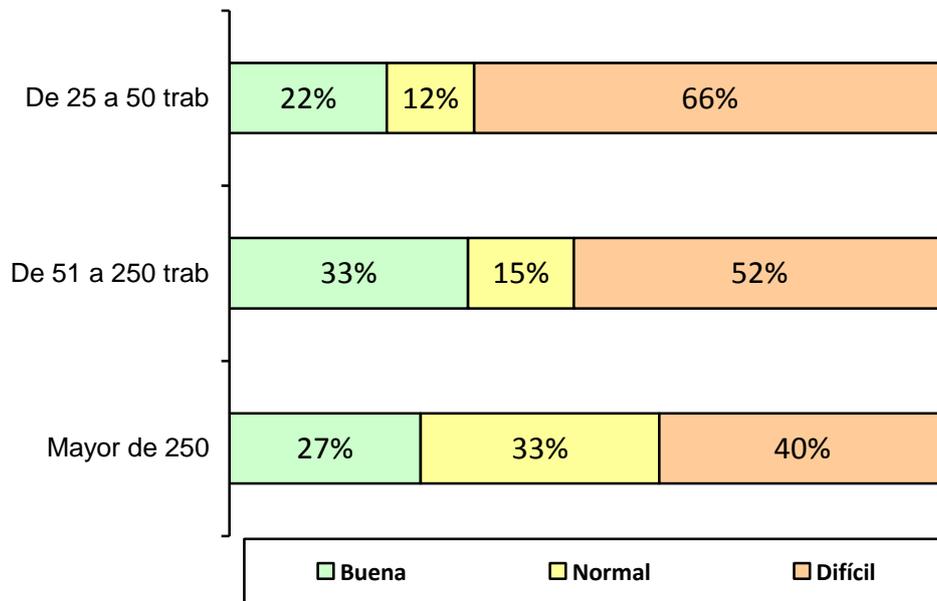
## SITUACIÓN GLOBAL:

“La situación se vive como “difícil” o “muy difícil” en el 55% de los casos aunque hay también un 29% de empresas que consideran que su situación es “buena” o “muy buena”.”

### La situación global de la empresa en estos momentos es...



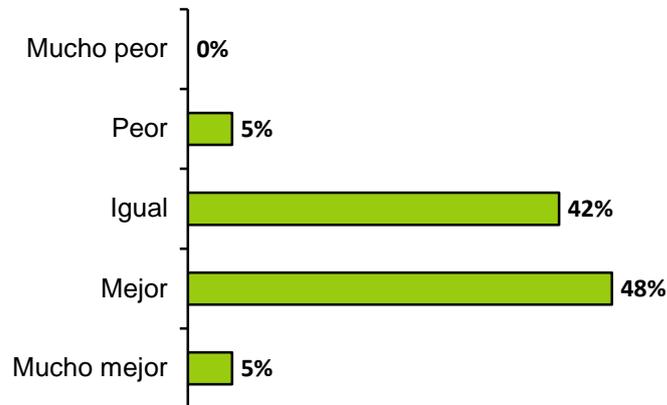
### Situación global por tamaño



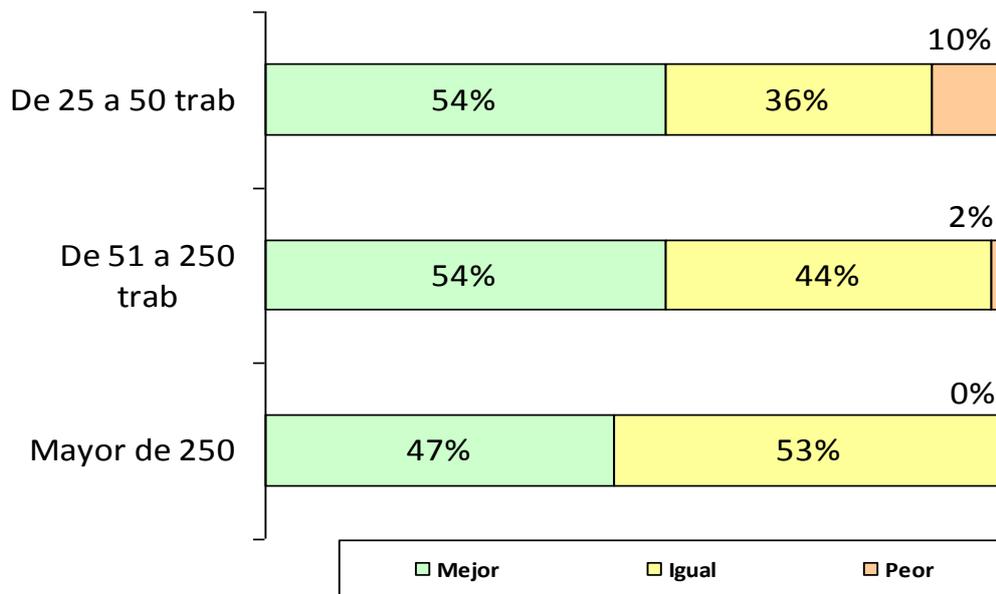
## SITUACIÓN CON RELACIÓN A OTRAS EMPRESAS:

“Solo un 5% de las empresas consideran que su situación es “peor que otras empresas de su sector”. El 53% opina que su situación particular es “mejor” o “mucho mejor” que el de sus competidores y empresas del sector.”

### La situación, con relación a otras empresas del sector es...



### Situación comparativa por tamaño

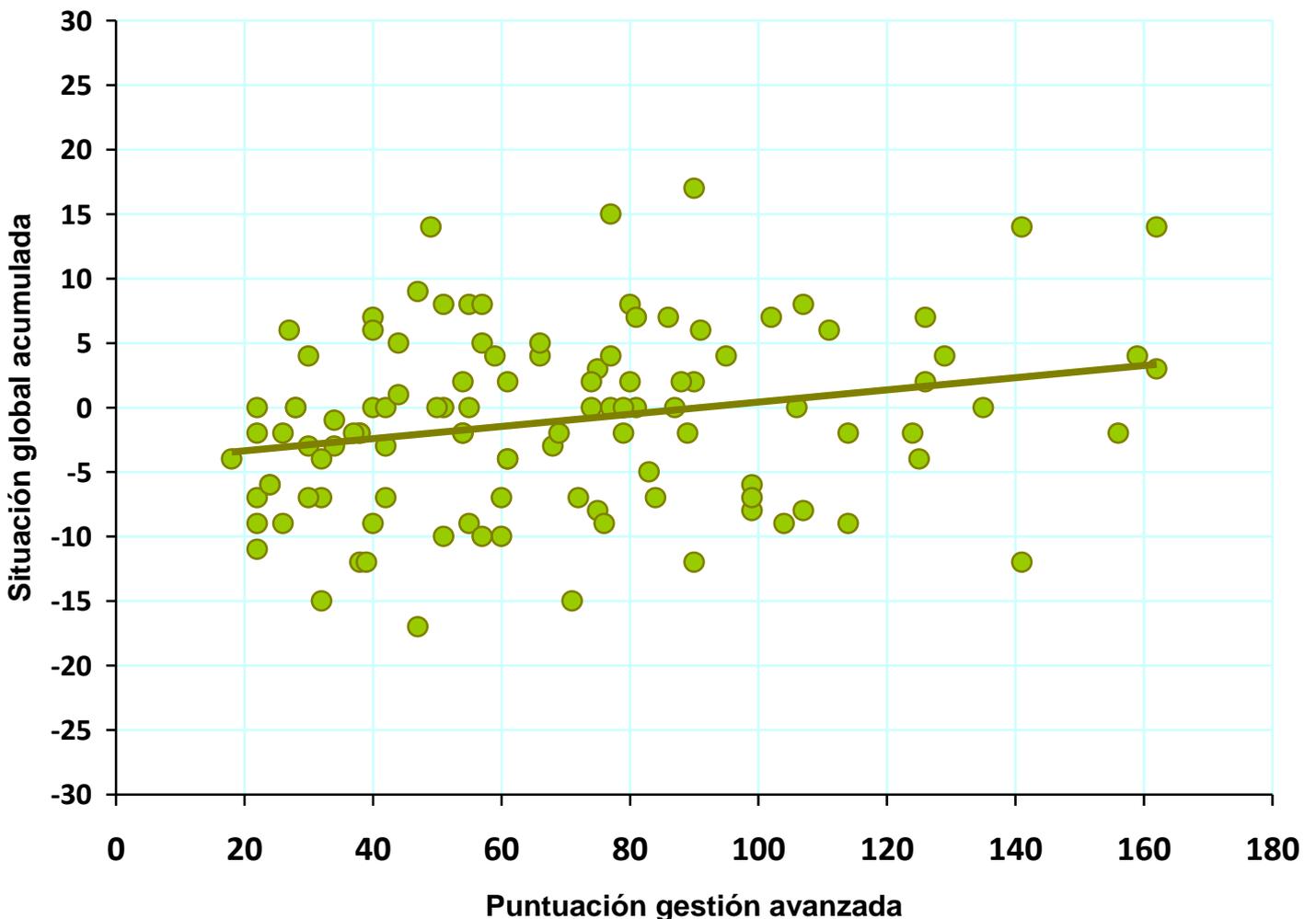


### 3.3. Análisis de la relación entre la gestión avanzada y la situación de las empresas

Para cada una de las 111 empresas hemos situado dos coordenadas:

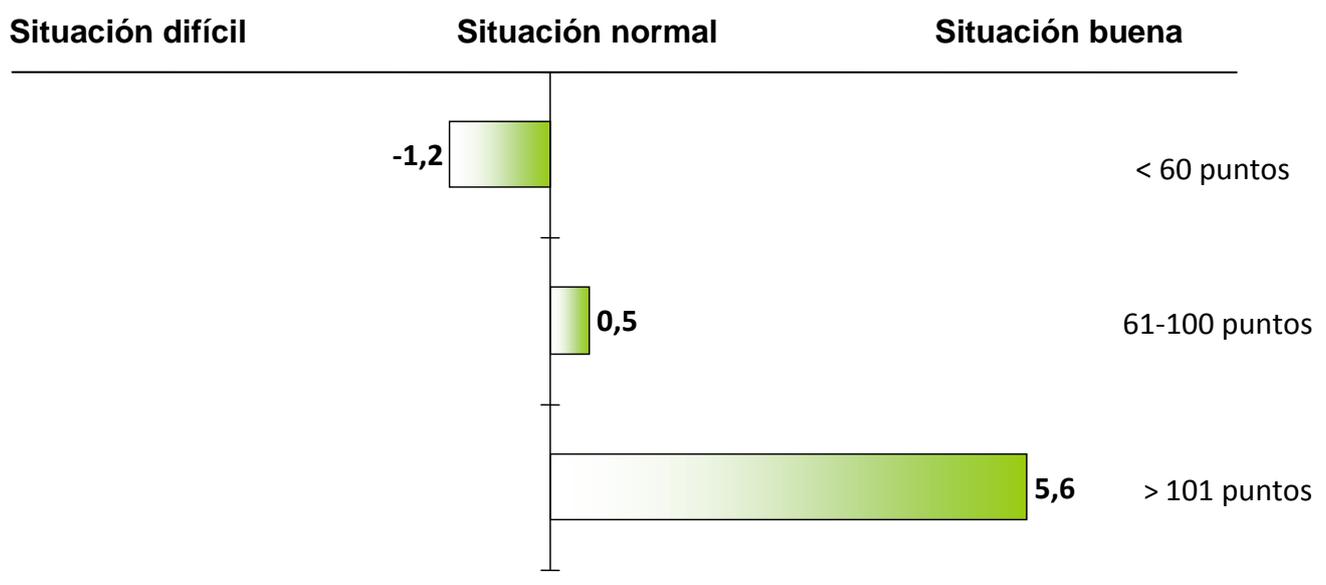
- ✓ La puntuación global en gestión Avanzada – sumando la puntuación que obtiene en cada uno de los 18 subelementos según la ponderación ya empleada:
  - Evaluación “Básico”: valor 1.
  - Evaluación “Intermedio”: valor 3.
  - Evaluación “Desarrollado”: valor 6.
  - Evaluación “Avanzado”: valor 9.
  
- ✓ La puntuación resultante de asignar a cada uno de los 4 aspectos que recogen la situación empresarial, este esquema:
  - Ha aumentado o muy buena o mucho mejor: valor +5
  - Ha aumentado ligeramente o buena o mejor: valor +2
  - Se mantiene o normal o igual: valor 0
  - Se ha reducido ligeramente o difícil o peor: valor -2
  - Se ha reducido o muy difícil o mucho peor: valor -5

Y así obtenemos un gráfico de dispersión.



Analizando matemáticamente estos datos, se obtiene que existe una correlación positiva, aunque es débil, entre el grado de avance en gestión de las empresas y su situación empresarial. El coeficiente de correlación  $r$  de Pearson muestra un valor de 0,24.

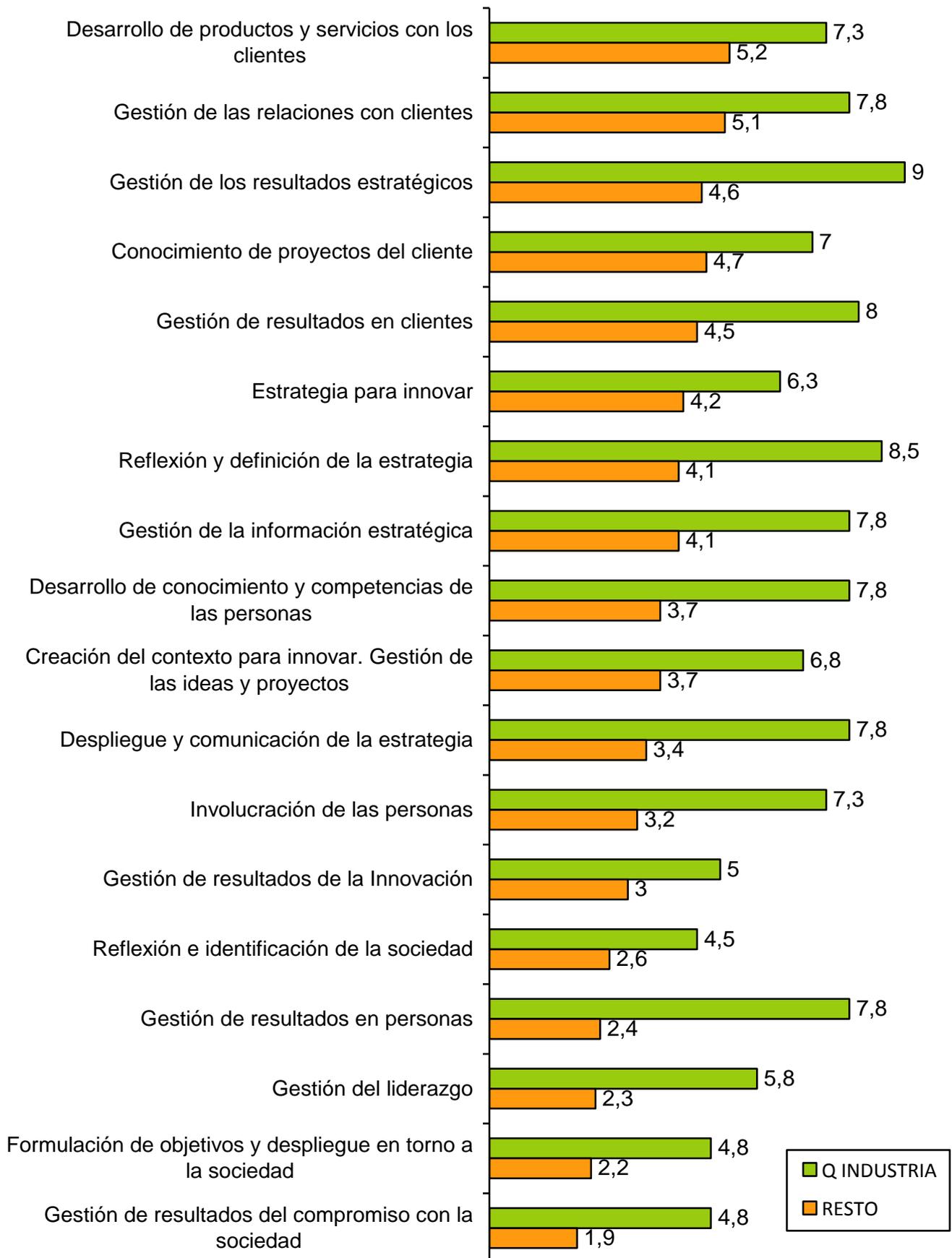
Así mismo, organizando la misma información según el siguiente gráfico, vemos que las empresas que obtienen más de 100 puntos en su nivel de gestión, se hallan en situación bastante mejor que las que obtienen puntuaciones por debajo de 60 puntos.



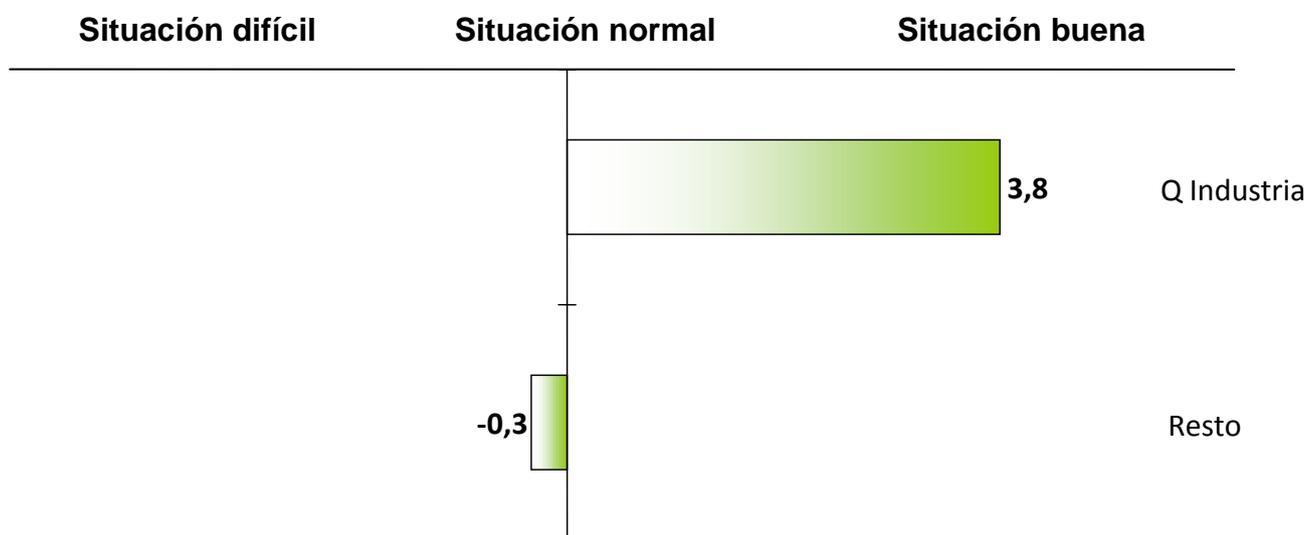
## 4 - Comparación con las empresas Q Plata y Q Oro

Para completar el estudio anterior, decidimos también analizar la situación en que se encontraban las empresas industriales que habían obtenido reconocimientos Q de plata o Q de oro (Club 400). Nos centramos en las que los habían alcanzado en los últimos 6 años – 14 empresas. De ellas, 6 ya habían quedado incluidas en la muestra de 111 empresas y de las 8 restantes evaluamos a 6, pues las dos restantes rehusaron participar.

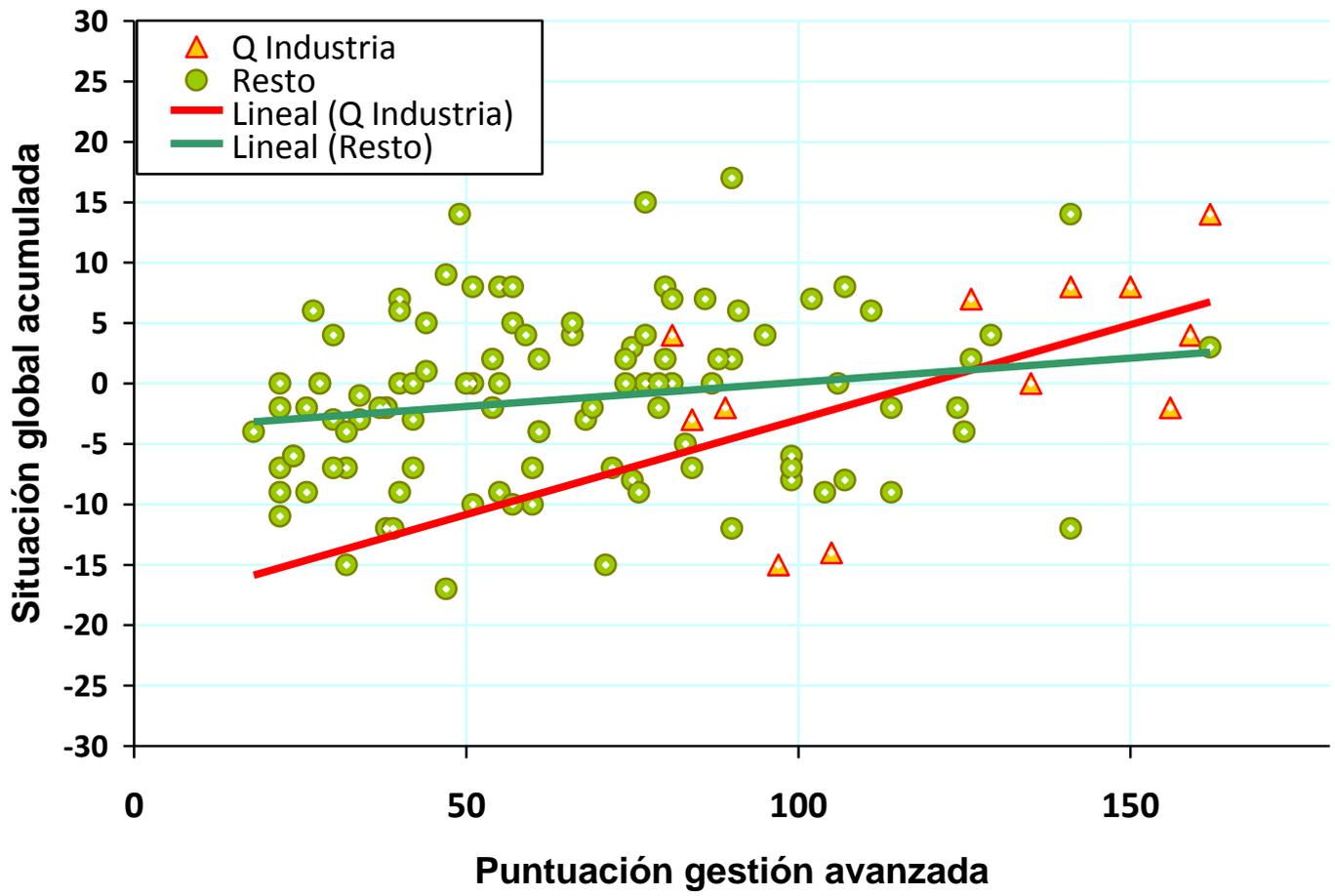
En el gráfico siguiente comparamos las puntuaciones medias obtenidas en cada subelemento de gestión por las 12 empresas Industriales con Q, frente a las 105 restantes.



Así mismo la comparativa entre la situación de las empresas con Q Plata y Q Oro del sector Industrial frente a las restantes se observa en el siguiente gráfico.



Relacionando ambos elementos podemos obtener el gráfico de dispersión comparativo.

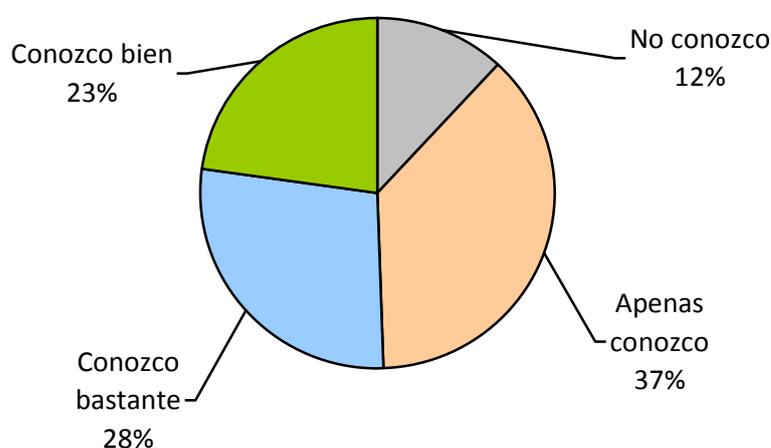


## 5 - Conocimiento y valoración de EUSKALIT

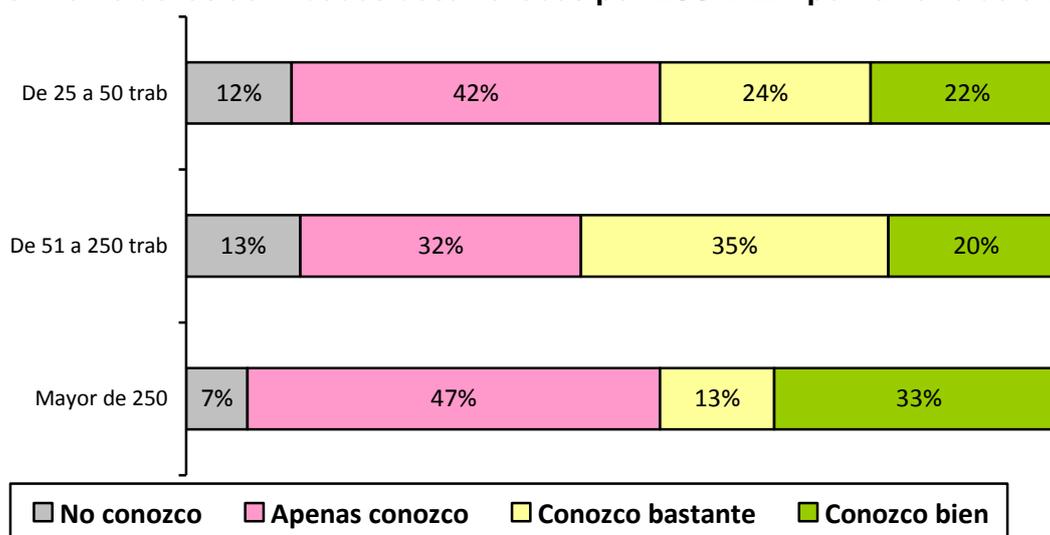
Los evaluadores, también preguntaron a los entrevistados acerca de EUSKALIT:

- Grado de conocimiento de las actividades desarrolladas por EUSKALIT
- Servicios que se conoce de EUSKALIT
- Valoración de la labor realizada por EUSKALIT
- Consideración de EUSKALIT como una entidad de referencia para ayudar a las empresas a avanzar en su gestión

### ¿Conoce las actividades desarrolladas por EUSKALIT?

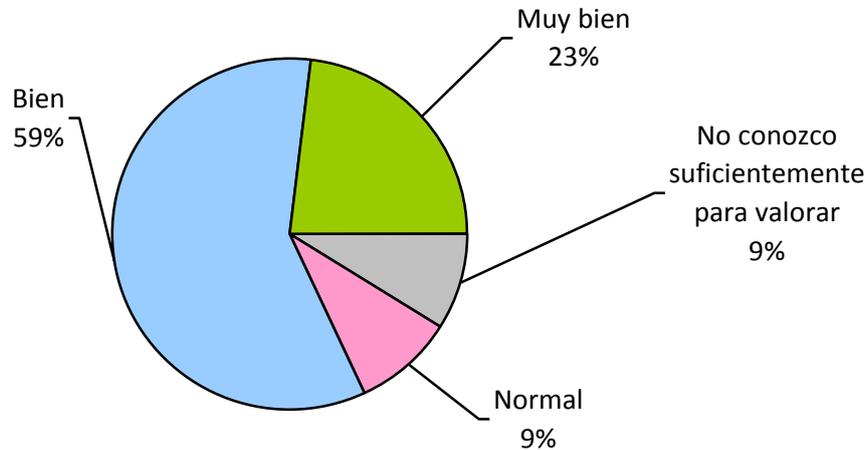


### Conocimiento de las actividades desarrolladas por EUSKALIT por tamaño de empresa



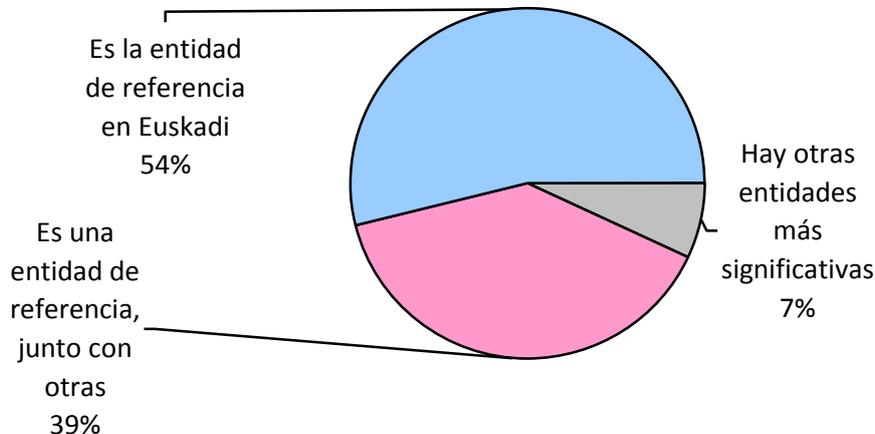
### ¿Cómo valora la labor desarrollada por EUSKALIT?

Muestra base: 56 empresas que conocen bien o bastante EUSKALIT. Ninguna de ellas valoró la labor de EUSKALIT como mal o muy mal, que eran dos de las opciones posibles.



### ¿Considera a EUSKALIT como una entidad de referencia para ayudar a las empresas a avanzar en la gestión?

Muestra base: 56 empresas que conocen bien o bastante EUSKALIT.



Otras entidades de referencia identificadas como más significativas o como complementarias a EUSKALIT. Elementos mencionados de modo espontáneo.	Frecuencia (número de menciones)
Empresas consultoras	18
Asociaciones empresariales /federaciones	14
SPRI	12
Patronales	12
Cámaras de comercio	6
Innobasque	6
Otros agentes (Clusters, centros tecnológicos...)	< 6

## Anexo: el cuestionario

# Análisis de la situación de las empresas industriales vascas en el ámbito de la Gestión Avanzada 2012

<b>Empresa</b>		
<b>Forma jurídica</b>	Sociedad anónima o limitada	
	Sociedad laboral	
	Cooperativa	
	Otros	
<b>Dirección</b>		
<b>Persona de contacto en la empresa</b>		
<b>Nº personas en plantilla</b>		
<b>Equipo de entrevistadores</b>		
<b>Fecha entrevista</b>		
<b>Persona/s entrevistadas y cargo</b>		

## **Introducción**

Este cuestionario ha sido redactado como soporte para la realización de un estudio de la situación de las empresas industriales vascas en torno a la gestión avanzada. Las empresas seleccionadas para cumplimentarlo lo han sido de un modo totalmente aleatorio.

Con este estudio se pretende conocer cuál es el grado de avance de las empresas industriales vascas en sus prácticas de gestión.

Por ello, se han tomado como referencia para realizar este estudio **seis elementos**, identificados como claves de competitividad en un trabajo realizado por diversos organismos e instituciones (Departamento de Industria, Innovación, Comercio y Turismo del Gobierno Vasco, SPRI, EUSKALIT, INNOBASQUE, ORKESTRA, IZAITE, CONFEBASK, OSAKIDETZA, MONDRAGON Y ASLE), y que se recogen en el documento “Hacia una Gestión Avanzada como elemento clave de Competitividad”.

### **¿Cómo se realiza este diagnóstico?**

El diagnóstico se elaborará durante la conversación entre una o varias personas con responsabilidad en la gestión de la empresa seleccionada para la muestra y una o dos personas del “Club de Evaluadores de EUSKALIT”, encargados de recoger la información y evaluar el grado de avance de la organización en esos 6 elementos. La información de cada empresa se tratará con la máxima confidencialidad y únicamente se harán públicos los datos de manera agregada y global.

El diagnóstico se realizará de esta manera:

1. Presentación de las personas, objetivos del diagnóstico y comienzo.
2. Se completan con la organización los datos iniciales de situación global de la empresa.
3. Diagnóstico de la gestión avanzada.
  - a. Breve introducción a cada elemento.
  - b. Repaso de las preguntas incluidas en cada subelemento para que la organización comprenda su significado y explique cómo da respuesta a cada subelemento.
  - c. El entrevistador/es toma notas de las prácticas de la organización y evalúa cada subelemento y cada elemento, utilizando 4 niveles de avance:
    - NIVEL 1 – BÁSICO – Se ha realizado alguna actuación de manera exploratoria o puntual.
    - NIVEL 2 - INTERMEDIO – Se observan ALGUNAS EVIDENCIAS. Se han realizado acciones pero de manera puntual no sistematizada o bien se está iniciando la sistematización y hay poca experiencia.
    - NIVEL 3 – DESARROLLADO – Se observan BASTANTES EVIDENCIAS de que las acciones se desarrollan con rigor siguiendo el ciclo PDCA.
    - NIVEL 4 – AVANZADO - Se observan EVIDENCIAS SÓLIDAS de que las acciones se realizan con rigor y de manera sistemática, desde hace varios años.
4. Se realizan las preguntas finales acerca de EUSKALIT
5. Agradecimiento y despedida.
6. El equipo de diagnóstico consensua su valoración de los subelementos y elementos
7. La persona que coordina del equipo introduce la información en la herramienta web de EUSKALIT
8. EUSKALIT enviará a cada organización, un informe global con el resumen de todas las empresas que han participado en el estudio.

## **Algunos datos de situación**

### **D1: Certificaciones y reconocimientos**

<b>Dispone de reconocimientos</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
ISO 9001/ ISO TS		
ISO 14001		
OSHAS 18001		
Según modelo EFQM (diploma de compromiso, Q plata, oro,..)		

### **D2: En los últimos 3 años la plantilla**

- Se ha reducido
- Se ha reducido ligeramente
- Se mantiene
- Ha aumentado ligeramente
- Ha aumentado

### **D3: En los últimos 3 años el beneficio**

- Se ha reducido
- Se ha reducido ligeramente
- Se mantiene
- Ha aumentado ligeramente
- Ha aumentado

### **D4: La situación global de la empresa en estos momentos es:**

- Muy difícil
- Difícil
- Normal
- Buena
- Muy buena

### **D5: Con relación a otras empresas del sector es:**

- Mucho peor
- Peor
- Igual
- Mejor
- Mucho mejor

## **Elemento 1: ESTRATEGIA**

Vamos a repasar los tres aspectos básicos para que una empresa defina su estrategia y objetivos a largo plazo y los vaya difundiendo y concretando hasta el día a día.

	<b>Básico</b>	<b>Interm.</b>	<b>Desarr.</b>	<b>Avanzado</b>
<b>1 CÓMO SE GESTIONA LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA ESTABLECER LA ESTRATEGIA</b>				
¿Cómo se definen los grupos de interés relevantes de la empresa (accionistas, clientes, aliados, personas, proveedores, competidores,...)? ¿Cómo se define la información que se requiere de cada uno? ¿Cómo se capta, analiza y distribuye esta información? ¿Cómo se define y se capta y distribuye otra información de origen interno (indicadores de resultados, auditorías, autoevaluaciones,...) o externo (tendencias de mercado, legislación, desarrollos tecnológicos, patentes,...) necesaria para establecer la estrategia? ¿Cómo se revisa periódicamente la utilidad y se ajusta toda esta información?				
<b>2 CÓMO SE REFLEXIONA Y SE ESTABLECE LA ESTRATEGIA</b>				
¿Cómo se define el largo plazo (Misión, Visión, Valores, principios éticos, políticas, objetivos estratégicos)? ¿Cómo se definen las estrategias para alcanzar el largo plazo? ¿Cómo se establecen los objetivos del medio y corto plazo? ¿Cómo se revisan y actualizan periódicamente el largo, medio y corto plazo?				
<b>3 CÓMO SE DESPLIEGA Y COMUNICA LA ESTRATEGIA</b>				
¿Cómo se despliega la estrategia a través de departamentos, procesos,...hasta llegar a las diferentes áreas o incluso a nivel personal para enlazarla con el día a día? ¿Cómo se comunica la estrategia a los diferentes grupos de interés, en especial a las personas de la empresa? ¿Cómo se revisa la eficacia de la comunicación y el despliegue?				
<b>EVALUACIÓN GLOBAL DE LA ESTRATEGIA</b>				

Notas:

## **Elemento 2: CLIENTES**

En este elemento queremos ver cómo se desarrollan los productos y servicios y la relación que mantiene la empresa con sus clientes.

	<b>Básico</b>	<b>Interm.</b>	<b>Desarr.</b>	<b>Avanzado</b>
<b>1 COMO SE CONOCEN LOS PROYECTOS DE FUTURO DE NUESTROS CLIENTES</b>				
¿Cómo nos informamos de los proyectos de futuro de nuestros clientes? ¿Cómo apoyamos a nuestros clientes en sus proyectos y en el desarrollo de sus planes de futuro? ¿Cómo buscamos nuevos clientes o nuevos mercados?				
<b>2 CÓMO SE DESARROLLAN PRODUCTOS Y SERVICIOS ORIENTADOS HACIA LOS CLIENTES</b>				
¿Cómo analizamos las necesidades y expectativas de los clientes? ¿Cómo observamos los hábitos de nuestros clientes y el uso que hacen de nuestros productos y servicios? ¿Cómo desarrollamos los nuevos productos o servicios e involucramos en ello a los clientes?				
<b>2 CÓMO GESTIONAMOS LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES</b>				
¿Cómo atendemos sus sugerencias, quejas y reclamaciones? ¿Cómo atendemos sus demandas de apoyo puntual o en casos de urgencias,...?				
<b>EVALUACIÓN GLOBAL DE LOS CLIENTES</b>				

Notas:

## **Elemento 3: PERSONAS**

En este elemento repasaremos cómo la empresa se relaciona con las personas de su plantilla, desarrollando sus capacidades e involucrándolas en el proyecto empresarial.

	<b>Básico</b>	<b>Interm.</b>	<b>Desarr.</b>	<b>Avanzado</b>
<b>1 CÓMO INVOLUCRAMOS A LAS PERSONAS CON LA EMPRESA</b>				
¿Cómo identificamos las necesidades y expectativas de nuestras personas en plantilla? ¿Cómo alineamos estas necesidades con nuestra estrategia general y definimos políticas y planes relacionados con las personas, garantizando la equidad y la igualdad de oportunidades? ¿Cómo desarrollamos la comunicación formal e informal - ascendente, descendente y transversal? ¿Cómo realizamos el reconocimiento a los esfuerzos y a los resultados logrados y los recompensamos? ¿Cómo involucramos a las personas en proyectos, equipos de mejora...?				
<b>2 CÓMO DESARROLLAMOS EL CONOCIMIENTO Y COMPETENCIAS DE LAS PERSONAS</b>				
¿Cómo identificamos qué conocimiento y competencias son clave para nuestra empresa? ¿Cómo mejoramos el uso de nuestro conocimiento y desarrollamos las competencias de las personas? ¿Cómo impulsamos la creatividad y la capacidad de iniciativa?				
<b>3 CÓMO GESTIONAMOS EL LIDERAZGO</b>				
¿Cómo identificamos qué personas deben ejercer el liderazgo? ¿Cómo definimos los aspectos a gestionar, pautas de actuación, comportamientos observables,.. para nuestros líderes? ¿Cómo les apoyamos para que desarrollen su capacidad de liderar? ¿Cómo evaluamos el liderazgo para irlo reforzando y mejorando?				
<b>EVALUACIÓN GLOBAL DE LAS PERSONAS</b>				

Notas:

## **Elemento 4: INNOVACIÓN**

En este elemento queremos ver el planteamiento que tiene la empresa respecto a la Innovación y las acciones que realiza para dinamizarla y desarrollarla.

	<b>Básico</b>	<b>Interm.</b>	<b>Desarr.</b>	<b>Avanzado</b>
<b>1 ESTRATEGIA PARA INNOVAR</b>				
¿Cómo definimos que posicionamiento estratégico queremos mantener con respecto a la innovación: ser exploradores o líderes, ir en vanguardia, ser imitadores, ser especialistas u ocupar nichos,...? ¿Cómo definimos nuestros objetivos en el ámbito de la innovación: nuevos negocios, mercados, productos o servicios prioritarios? ¿Estamos al día y aprovechamos el potencial innovador que ofrece la Tecnología y fundamentalmente las TICs, Tecnologías para la Innovación y el Conocimiento?				
<b>2 CÓMO CREAMOS EL CONTEXTO PARA INNOVAR Y GESTIONAMOS LAS IDEAS Y PROYECTOS INNOVADORES</b>				
¿Cómo creamos un contexto, una cultura, en nuestra empresa que anime a las personas a aportar ideas, a asumir retos, a tomar la iniciativa, explorar oportunidades,...? ¿Cómo analizamos las ideas, las seleccionamos, priorizamos y desarrollamos con ellas proyectos innovadores? ¿Cómo gestionamos y hacemos el seguimiento del avance de estos proyectos? ¿Cómo escogemos a las personas más apropiadas para liderar o participar en proyectos innovadores? ¿Cómo las animamos o estimulamos? ¿Cómo las reconocemos?				
<b>EVALUACIÓN GLOBAL DE LA INNOVACIÓN</b>				

Notas:

## **Elemento 5: COMPROMISO CON LA SOCIEDAD**

En este elemento queremos ver el planteamiento que tiene la empresa respecto a la Sociedad y las acciones que realiza para comprometerse con ella.

	<b>Básico</b>	<b>Interm.</b>	<b>Desarr.</b>	<b>Avanzado</b>
<b>1 QUÉ SE ENTIENDE POR SOCIEDAD</b>				
¿Cómo se identifican las personas u organizaciones significativas que configuran la comunidad local o el entorno social de la organización? ¿Quién podría verse afectado positiva o negativamente por las decisiones o actividades de la organización? ¿Cómo se identifican los problemas que la comunidad local considera prioritarios?				
<b>2 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS Y DESPLIEGUE</b>				
¿Qué capacidades tiene la organización y podría aportar para ayudar a esta comunidad local o entorno social? ¿Cómo se definen los objetivos a alcanzar con respecto al Compromiso con la Sociedad? ¿Cómo se despliegan estos objetivos mediante planes, acciones, dotación de recursos,..? ¿Cómo el equipo directivo y otros líderes se implican en el logro de estos objetivos e implican a otras personas, proveedores,..?				
<b>EVALUACIÓN GLOBAL DEL COMPROMISO CON LA SOCIEDAD</b>				

Notas:

## **Elemento 6: RESULTADOS**

En este elemento analizaremos la existencia y el empleo de indicadores de resultados para realizar el seguimiento de los elementos estratégicos de la empresa, sus clientes y las personas componen la plantilla de la empresa.

	<b>Básico</b>	<b>Interm.</b>	<b>Desarr.</b>	<b>Avanzado</b>
<b>1 RESULTADOS ESTRATÉGICOS</b>				
¿Cómo medimos los resultados que estamos alcanzando relacionados con nuestra estrategia, satisfacción de accionistas, alianzas,...? ¿Cómo, con qué rigor, definimos los objetivos e indicadores, hacemos el seguimiento de los resultados, analizamos tendencias y relaciones causa-efecto, nos comparamos con otras organizaciones,...?				
<b>2 RESULTADOS EN CLIENTES</b>				
¿Cómo medimos la percepción u opinión de nuestros clientes? ¿Cómo utilizamos indicadores de rendimiento interno para supervisar, entender, predecir y mejorar la satisfacción de nuestros clientes? ¿Cómo, con qué rigor, definimos los objetivos e indicadores, hacemos el seguimiento de los resultados, analizamos tendencias y relaciones causa-efecto, nos comparamos con otras organizaciones,...?				
<b>3 RESULTADOS EN PERSONAS</b>				
¿Cómo medimos la percepción u opinión de las personas de nuestra plantilla? ¿Cómo utilizamos indicadores de rendimiento interno para supervisar, entender, predecir y mejorar la satisfacción de nuestras personas? ¿Cómo, con qué rigor, definimos los objetivos e indicadores, hacemos el seguimiento de los resultados, analizamos tendencias y relaciones causa-efecto, nos comparamos con otras organizaciones,...?				
<b>4 RESULTADOS DE LA INNOVACIÓN</b>				
¿Cómo medimos el esfuerzo realizado y los resultados logrados en materia de innovación, con qué indicadores o sistemas de evaluación? ¿Cómo, con qué rigor, definimos los objetivos e indicadores, hacemos el seguimiento de los resultados, analizamos tendencias y relaciones causa-efecto, nos comparamos con otras organizaciones,...?				
<b>5 RESULTADOS DEL COMPROMISO CON LA SOCIEDAD</b>				
¿Cómo medimos el esfuerzo realizado y los resultados logrados en materia de Compromiso con la Sociedad, con qué indicadores o sistemas de evaluación? ¿Cómo, con qué rigor, definimos los objetivos e indicadores, hacemos el seguimiento de los resultados, analizamos tendencias y relaciones causa-efecto, nos comparamos con otras organizaciones,...?				
<b>EVALUACIÓN GLOBAL DE LOS RESULTADOS</b>				

Notas:

## **Conocimiento acerca de EUSKALIT**

### **D6: ¿Conoce ud. Las actividades de EUSKALIT?**

- No conozco
  - Apenas conozco
  - Conozco bastante
  - Conozco bien
- ¿Qué servicios conoce de EUSKALIT? Apuntar lo que cite el entrevistado

### **D7: ¿Cómo valoraría la labor que desarrolla EUSKALIT?**

- No conozco suficientemente para valorar
- Muy mal
- Mal
- Normal
- Bien
- Muy bien

### **D8: ¿Consideraría a EUSKALIT como una entidad de referencia para ayudar a las empresas a avanzar en su gestión?**

- Hay otras entidades más significativas en Euskadi ¿podría indicar cuáles son?
- Es una entidad de referencia, junto con otras en Euskadi ¿podría indicar cuáles son?
- Es la entidad de referencia en Euskadi