

INDICE

Prólogo.....	5
Presentación.....	7

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

1. Los métodos tradicionales y los nuevos desafíos de la auditoría de gestión	15
2. Objetivo general del estudio	17
2.1. Objetivos Específicos	17
3. Criterio guía para el desarrollo del caso	17
4. Caracterización de la empresa analizada	17
5. Modelo guía de desarrollo del caso	18

CAPÍTULO II FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL MODELO APLICADO

1. Introducción.....	19
2. Modelo Marco Común Europeo	19
2.1. Orígenes del Modelo Marco Común Europeo	20
2.2. Estructura y propósitos.....	20
2.3. Criterios del modelo	22
2.4. Criterios Agentes Facilitadores.....	22
2.4.1. Criterio Liderazgo	22

2.4.2. Criterio Planificación y Estrategia	23
2.4.3. Criterio Gestión de las Personas	23
2.4.4. Criterio Alianzas y Recursos	24
2.4.5. Criterio Gestión de los Procesos y del Cambio.....	24
2.5 Criterios Resultados.....	25
2.5.1. Criterio Resultados Orientados a los Clientes.....	25
2.5.2. Criterio Resultados en las Personas	25
2.5.3. Criterio Resultados en la Sociedad.....	26
2.5.4. Criterio Resultados Clave.....	26
2.6. Relación entre los diferentes criterios del modelo	27
2.7. Metodología del Modelo	27
2.7.1. Paneles de Evaluación.....	27
2.7.1.1. Panel de evaluación de “Agentes Facilitadores”. Puntuación	28
2.7.1.2. Panel de evaluación de “Resultados”. Puntuación.....	29
2.7.2. Tablas de cálculo aplicadas al cuestionario.....	31
2.7.3. Estándar de calidad.....	35
2.8. Beneficios de utilizar el modelo	36
3. Algunas consideraciones sobre la empresa analizada.....	37

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE DESARROLLO DEL CASO

1. Introducción.....	39
2. Propósito del caso. Definición de los objetivos	40
3. Selección de la fuente de información.....	40
4. Diseño de la muestra. Representatividad.....	41
4.1. Representatividad de la muestra.....	41
5. Diseño del cuestionario.....	42

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

1. Introducción.....	43
2. Características de la muestra.....	44
2.1. Género y edad de los empleados	44
2.2. Sector o área de trabajo de los empleados.....	45
2.3. Sector o área de trabajo según el género de los empleados.....	46
2.4. Nivel de estudios de los empleados.....	47
2.5. Años de antigüedad en la empresa	48
3. Análisis de los Agentes Facilitadores del Perfil Global de Gestión.....	49
3.1. Liderazgo	49
3.1.1. Misión, visión general de la empresa. Principales planes ...	50
3.1.2. Planes principales de la empresa	50
3.1.3. Valores y código de conducta de la empresa	51
3.1.4. Plan para valorar y premiar el trabajo y las acciones de mejora de los empleados	52
3.1.5. Plan para responder a “no conformidades” y para atender necesidades y situaciones individuales extraordinarias de los empleados	53
3.1.6. Plan para conocer la opinión de los clientes	54
3.1.7. Plan para la promoción de productos y campaña de divulgación	55
3.1.8. Conclusiones sobre el criterio Liderazgo	56
3.2. Planificación estratégica	57
3.2.1. Plan estratégico centrado en todos los grupos de interés	58
3.2.2. Obtención información sobre necesidades y expectativa de clientes.....	58
3.2.3. Participación de los empleados en la planificación estratégica.....	59
3.2.4. Traducción de la planificación estratégica en planes operativos	60
3.2.5. Planes para medir rendimientos en áreas de producción.....	61
3.2.6. Conclusiones sobre el criterio Planificación Estratégica.....	62
3.3. Gestión de las personas	63

3.3.1. Métodos de selección de los empleados.....	63
3.3.2. Método para asignar funciones y responsabilidades a los empleados	64
3.3.3. Método para realizar ascensos y promociones de los empleados.....	65
3.3.4. Capacitación y desarrollo de los empleados	66
3.3.5. Fidelización de empleados y reconocimiento de acciones destacadas.....	67
3.3.6. Método para recoger la no conformidad de los empleados	68
3.3.7. Conclusiones sobre el criterio Gestión de las Personas	69
3.4. Alianzas y recursos.....	70
3.4.1. Presupuesto financiero.....	70
3.4.2. Alianzas con empresas y otros sectores sociales.....	71
3.4.3. Mejora de accesos físicos y virtuales a la empresa	72
3.4.4. Plan para ingresar a nuevos mercados.....	73
3.4.5. Conclusiones sobre el criterio Alianzas y Recursos	74
3.5. Gestión de los procesos y del cambio.....	75
3.5.1. Mejora de los procesos clave de producción.....	75
3.5.2. Asignación de recursos a los procesos en función de su importancia	76
3.5.3. Plan de comunicación con posibles compradores de productos de la empresa	77
3.5.4. Recepción de “no conformidades” de clientes y método para comunicar la calidad de los productos	78
3.5.5. Conclusiones sobre el criterio Gestión de los Procesos y del Cambio	79
4. Análisis de los Resultados del Perfil Global de Gestión de la empresa .	80
4.1. Resultados en los clientes.....	80
4.1.1. Resultados que inciden en la imagen que perciben los clientes de la empresa.....	81
4.1.2. Medición de los estándares de calidad de los productos y su influencia en el grado de satisfacción de los clientes ...	81
4.1.3. Resultados de la gestión de no conformidades de clientes y de las acciones de mejora de la calidad de los productos..	82
4.1.4. Conclusiones sobre el criterio Resultados en los Clientes...	83

4.2. Resultados en las personas	84
4.2.1. Medición del impacto de las “no conformidades” de los empleados y la gestión de sus soluciones.....	84
4.2.2. Medición del rendimiento de los empleados y evaluación de la disponibilidad de la información que necesitan para sus tareas.....	85
4.2.3. Medición de la percepción de los empleados sobre la imagen que la empresa tiene en la sociedad.....	86
4.2.4. Conclusiones sobre el criterio Resultados en las Personas	87
4.3. Resultados en la sociedad.....	88
4.3.1. Medición de la percepción que la sociedad tiene sobre la imagen de la empresa	88
4.3.2. Medición del impacto ambiental en la sociedad y de la percepción que los empleados tienen del mismo	89
4.3.3. Conclusiones sobre el criterio Resultados en la Sociedad ...	90
4.4. Resultados clave	91
4.4.1. Medición de la gestión del presupuesto de la empresa en términos de costos-eficiencia	91
4.4.2. Medición de la imagen y del grado de cumplimiento de los estándares de calidad fijados	92
4.4.3. Medición del grado de satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes respecto de los productos de la empresa.....	93
4.4.4. Medición de la opinión que tienen los empleados respecto a sus jefes o superiores inmediatos	94
4.4.5. Conclusiones sobre el criterio Resultados Clave	95
5. Medición del Perfil Global de Gestión	96

CAPÍTULO V

PROCESO E INFORME FINAL DE LA AUTOEVALUACIÓN

1. Proceso de autoevaluación.....	101
1.1. Compromiso de los directivos con la autoevaluación	102
1.2. Constitución del Equipo de Autoevaluación	103

1.3. Planificación de la autoevaluación	104
1.4. Desarrollo de la Autoevaluación	104
1.5. Elaboración del Informe Final de autoevaluación.....	104
2. Estructura de contenidos del Informe Final	104
2.1. Introducción.....	106
2.2. Objetivos de la Autoevaluación.....	107
2.3. Comité o Equipo de la Autoevaluación	107
2.4. Plan de trabajo	107
2.5. Evidencias empíricas	107
2.6. Principales características de la gestión	108
2.7. Perfil global de la gestión	110
2.8. Recomendaciones de acciones estratégicas de mejora de la gestión.....	111
9. Anexos	111

ANEXOS

ANEXO 1 CUESTIONARIO

Liderazgo	116
Planificación estratégica.....	119
Gestión de las personas.....	121
Alianzas y recursos	124
Gestión de los procesos y del cambio.....	125
Resultados en los clientes	127
Resultados en las personas.....	129
Resultados en la sociedad	130
Resultados clave.....	131

ANEXO 2 ÍNDICE DE FIGURAS Y CUADROS

Índice de Figuras.....	133
Índice de Cuadros	135
BIBLIOGRAFIA.....	137