

**AUTOEVALUACIÓN DE LA CULTURA
DE EXCELENCIA EMPRESARIAL
MODELO 4P**
para un Desarrollo Sostenible y Saludable
(Febrero 2021)

AUTOR: MANUEL BESTRATÉN BELLOVÍ
DNI: 40.900.881G

**AYUDANDO A PROGRESAR A LAS PEQUEÑAS EMPRESAS,
PRINCIPAL FUENTE DE RIQUEZA Y DE OCUPACIÓN,
PARA TRANSFORMAR EL MUNDO CON ELLAS**

Presentación

El Modelo de Autoevaluación de la Cultura de Excelencia Empresarial que tiene en sus manos le va a permitir conocer las fortalezas y debilidades de su organización para poder enfrentarse a su principal reto, que es hacerla sostenible y saludable. O sea, que pueda pervivir en un mundo complejo con la máxima eficiencia de sus procesos productivos, contando con su principal activo, las personas, y teniendo como guía, los principios de Excelencia y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de Naciones Unidas, en su Agenda 2030.

Los ODS constituyen una gran oportunidad para las empresas y representan la mejor respuesta a los retos del momento actual para promover una transformación orientada a generar un crecimiento inclusivo y respetuoso con las personas y el planeta, que además sus clientes valorarán. Tales ODS son la hoja de ruta más esperanzadora para el futuro de la humanidad que van a asegurarle tanto su pervivencia como organización, como su contribución a la sostenibilidad de la sociedad y del planeta, algo trascendental por lo que sentirse orgulloso.

El Modelo ha sido concebido para ser auto aplicado por el equipo directivo de una organización, pero deberán ser contrastadas algunas informaciones clave mediante la visita de un especialista acreditado. El proceso de análisis en la empresa será ágil para ocuparle muy poco tiempo, habida cuenta que se realiza de manera altruista. Ha de haber un interés previo constatado por parte de la organización por el Modelo y la voluntad de aplicar acciones de mejora que hayan de surgir del mismo. Se deberá contar también con el apoyo de la representación sindical o representantes de personal para su aplicación.

No se trata de una auditoría, sino de una evaluación simplificada para facilitarle el camino a seguir de acuerdo a sus necesidades e intereses. Las orientaciones le serán facilitadas de manera altruista mediante un informe de resultados. Tales resultados se fundamentan en el cumplimiento de la legislación vigente, en el respeto a valores éticos, en principios de Naciones Unidas, en particular el Pacto Global y los ODS de NU, y finalmente, en razones constatadas de eficiencia y de competitividad.

Características del Modelo

El Modelo que denominamos de las cuatro P (PEOPLE, PREVENTION, PLANET, PROFIT) tiene unas raíces sólidas, fruto de una larga experiencia en procesos evolutivos conducidos en organizaciones excelentes. Tales cuatro componentes están estrechamente vinculados, potenciándose entre sí. En el siguiente esquema gráfico se muestra su interrelación y significado. Son analizados y evaluados mediante la cumplimentación de un cuestionario.

Este Modelo se ha validado en los años 2019 y 2020 en un centenar de empresas excelentes. Las empresas que participen en la aplicación del Modelo figurarán si lo desean en relación de empresas colaboradoras que se encuentren en el camino de la Excelencia, siempre que los resultados hayan sido satisfactorios.

Modelo 4P



1. **PEOPLE / PERSONAS:** Las personas deben estar en el corazón de los sistemas, asegurando la dignidad en el trabajo y su desarrollo humano y profesional, aspectos esenciales para la eficiencia y la creatividad. Se analizan cuatro componentes:
 - **Valores, Ética empresarial e Igualdad**
 - **Liderazgo, Participación e Innovación**
 - **Calidad integral, Excelencia y Responsabilidad Social**
 - **Desarrollo de competencias y cultura empresarial**
2. **PREVENTION / PREVENCIÓN:** Deben evitarse, y en su defecto controlarse los riesgos derivados del trabajo, promoviendo la salud laboral y el bienestar. Se analizan cuatro componentes:
 - **Seguridad en el trabajo e Higiene Industrial**
 - **Ergonomía, Psicosociología laboral y Bienestar en el trabajo**
 - **Salud integral y Empresas saludables.**
 - **Prevención de conflictos laborales**
3. **PLANET / PLANETA:** Debe protegerse la salud ambiental y la sostenibilidad. Se analizan cuatro componentes:
 - **Economía circular y Sostenibilidad.**
 - **Conexión Empresa-Naturaleza**
 - **Crisis climática**
 - **Movilidad**
4. **PROFIT / PROSPERIDAD:** Deben promoverse, evaluarse y controlarse los beneficios económicos, sociales y ambientales de las actividades. Finalmente, se analizan los siguientes tres componentes:
 - **Visión y plan estratégico**
 - **Coste-beneficio en Calidad, Medio Ambiente y Seguridad y Salud**
 - **Inversiones en valores intangibles**

Aplicabilidad del Modelo

La información suministrada por las organizaciones que apliquen este Modelo es totalmente confidencial, asumiendo en su tratamiento, plenas garantías de ello.

Los cuestionarios deben ser cumplimentados por la dirección de la organización con el apoyo de quienes considere necesario. Sería aconsejable que participara un representante de los trabajadores o delegado de personal si lo hubiere. Una vez cumplimentado el formulario, las respuestas serán contrastadas para poder disponer de un informe validado.

Los **criterios de valoración** de cada uno de los interrogantes planteados en el cuestionario, siguiendo esquemas europeos de referencia, admite solo una de las cuatro siguientes respuestas:

- a) anecdótico o irrelevante lo realizado <25%,**
- b) realizadas algunas acciones, pero de resultados limitados o insuficientes 25-50%,**
- c) avances considerables que demuestran eficacia del camino emprendido 50-75%, y**
- d) avances muy relevantes con amplia implantación en pro de la Excelencia >75%.**

El diagnóstico final se fundamentará en una serie de algoritmos, fruto del conocimiento y experiencia ante la importancia de las desviaciones detectadas, sean por su carácter legal, ético, o de eficiencia y sostenibilidad. Ello le permitirá conocer su situación respecto al propio Modelo, el cumplimiento de los ODS, y su capacidad de pervivencia, de manera clara y sencilla. Así podrá priorizar sus actuaciones de mejora en las que podrá contar con nuestro apoyo más continuado tras el acuerdo oportuno.

En una reunión conjunta se cuidarían de revisar y priorizar las actuaciones que serían recomendables acometer, teniendo en cuenta también sus propios intereses.

Los pasos a seguir para ayudarle a resolver sus puntos críticos y maximizar su contribución a los ODS serían los siguientes:

1. Conocer los puntos críticos de su organización de necesaria mejora y los ODS que afectan de manera más relevante a la actividad empresarial.
2. Definir los puntos críticos y los ODS prioritarios, consensuándolos a nivel interno.
3. Fijar un programa de acción, estableciendo metas e indicadores de seguimiento y anunciar los compromisos adquiridos.
4. Integrar el programa acordado en el sistema de gestión empresarial.
5. Recoger y compartir periódicamente los logros que se vayan alcanzando.

CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN DE LA CULTURA DE EXCELENCIA EMPRESARIAL PARA PEQUEÑAS EMPRESAS

1. PEOPLE / PERSONAS

Objetivos de Desarrollo Sostenible afectados: 1-2-3-4-5-8-9 y 10

Las personas competentes e implicadas son el corazón de las organizaciones. Requieren de un liderazgo que facilite su desarrollo profesional y su creatividad para poder producir la calidad integral de procesos, productos y servicios, bajo principios de Excelencia y de Responsabilidad Social, tanto por exigencias morales como de competitividad. Ello será posible a través de la innovación en todos los ámbitos, con dos nutrientes esenciales, la participación y la formación continuada de todos los miembros de la organización. Los valores y la ética deben impregnar la cultura empresarial para garantizar comportamientos honestos y eficientes.



VALORES, ÉTICA EMPRESARIAL E IGUALDAD

1.1 Se cuida de transmitir y dar ejemplo de los valores que han de regir los comportamientos de las personas y de la organización, como pudieran ser: la honestidad, la innovación y el servicio al cliente, entre otros.

1.2 Se muestra interés por las personas y sus condiciones de trabajo con una política de puertas abiertas, atendándose las sugerencias e inquietudes de las personas, en un clima de respeto y confianza.

1.3 Se actúa con agilidad y flexibilidad para dar solución a los problemas que surgen, incluidos los personales de conciliación de la vida laboral y familiar, y circunstancias adversas, como, por ejemplo, la enfermedad de un familiar directo.

1.4 Se promueve un trato justo y no discriminatorio por razones diversas, sean de trabajo, de género o de edad, tanto en materia salarial como de otro tipo.

1.5 Hay transparencia en el seno de la organización sobre la evolución de la organización ya sea por sus logros como por sus limitaciones, y se comparten con los trabajadores como indicadores del camino a recorrer juntos.

LIDERAZGO, PARTICIPACIÓN E INNOVACIÓN

1.6 Se han dado pautas de actuación para que las personas con mando tengan un comportamiento respetuoso y dialogante con sus colaboradores, controlándose su desempeño.

1.7 Se estimula que los mandos sean facilitadores e inspiradores para que sus colaboradores aporten lo mejor y se desarrollen en el trabajo.

1.8 Se promueve el trabajo en equipo y la participación de los trabajadores en todo aquello que les afecte considerablemente en su actividad, pudiendo aportar sugerencias de mejora, siendo estas generalmente reconocidas y valoradas.

1.9 Se han definido metas claras y asequibles en el trabajo y se ponen los recursos necesarios para que éstas puedan alcanzarse.

1.10 Se estimula la innovación a todos los niveles y en particular que se desarrolle la transformación digital para optimizar la gestión, facilitando el acompañamiento a sus usuarios.

CALIDAD INTEGRAL Y SISTEMAS INTEGRADOS, EXCELENCIA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

- 1.11** Se cuida y controla que los productos y servicios que la organización ofrece cumplen con rigor estándares de calidad, respondiendo a las necesidades y demandas de clientes y proveedores, y se efectúa un seguimiento y control de los mismos, así como del nivel de respuesta dado.
- 1.12** Se considera que el principio de “mejora continua” es parte de la cultura de la organización, por eso impregna por igual a los productos, procesos productivos y también a las condiciones de trabajo en que estos se realizan.
- 1.13** El sistema de gestión que se desarrolla para el logro de los fines empresariales integra tanto aspectos de calidad como de salud laboral, y de medio ambiente, disponiendo de algunos procedimientos formales al respecto para asegurar su cumplimiento.
- 1.14** Cuida de innovar tecnológica y organizacionalmente en todos los ámbitos de su organización para asegurar su máxima eficiencia y competitividad.
- 1.15** Conoce los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas, Agenda 2030; y dada su importancia, toma medidas sobre algunos de ellos como valor estratégico para esa organización y la sostenibilidad del planeta,

DESARROLLO DE COMPETENCIAS, COMPORTAMIENTOS Y CULTURA EMPRESARIAL

- 1.16** Tiene un especial esmero en el proceso de selección de sus colaboradores para que tengan las competencias esenciales y sean acordes a los valores de la organización.
- 1.17** Se han definido las competencias específicas de acuerdo a los cometidos a realizar y en consecuencia, se realizan las correspondientes acciones formativas y de apoyo para el correcto desempeño en el trabajo.
- 1.18** Se cuida de desarrollar el talento de las personas, junto a sus habilidades sociales, para que éstas puedan dar lo mejor y relacionarse satisfactoriamente de acuerdo a los intereses de la organización.
- 1.19** Se reconocen los logros de los trabajadores para asentar los comportamientos esperados de todos los miembros de la organización, así como para corregir y aprender de los errores. Los trabajadores suelen colaborar de manera natural en la corrección de situaciones incorrectas o inadmisibles.
- 1.20** Se aprecia visualmente que los lugares de trabajo cumplen los principios básicos de orden y limpieza, con una señalización acorde a las exigencias legales y necesidades.

2. PREVENTION / PREVENCIÓN

Objetivos de Desarrollo Sostenible afectados: 3-5-8-9 y 12

La salud como bien máspreciado de la vida demanda de un equilibrio entre lo físico, lo psíquico y espiritual, y lo social, dentro y fuera del trabajo. Los riesgos laborales de accidente, higiénicos, ergonómicos y psicosociales han de estar debidamente controlados. Los dos últimos, considerados emergentes, al estar debidamente gestionados aportan un gran valor a personas y organizaciones. La construcción de empresas saludables requiere, además, de un conjunto de medidas orientadas a las personas y a su desarrollo. Cabe destacar en el Modelo Mieses la importancia de la prevención y control de conflictos, y la asunción de competencias emocionales. Ello deberá hacer posible el bienestar y la felicidad en el trabajo, y el consiguiente desarrollo de empresas saludables y eficientes.



SEGURIDAD EN EL TRABAJO E HIGIENE INDUSTRIAL

- 2.21 La organización dispone de un sencillo Plan de Prevención actualizado para la integración de la prevención de riesgos laborales en los cometidos y funciones de mandos y trabajadores, junto a la Evaluación de riesgos laborales que le permite tener el conocimiento de los mismos y asegurar su debido control mediante la Planificación preventiva.
- 2.22 Se imparte una formación inicial, específica y con la periodicidad necesaria definida, si así es necesario, a los trabajadores frente a los riesgos a los que están expuestos y como evitarlos o controlarlos.
- 2.23 Hay designada una persona por parte de la organización para gestionar y controlar la acción preventiva en la misma y en colaboración con un representante de los trabajadores si lo hubiere.
- 2.24 Se revisan periódicamente las instalaciones, los equipos y actividades peligrosas y los propios lugares de trabajo, implicándose los mandos en ello y llevando los correspondientes registros para asegurar el debido control de los riesgos.
- 2.25 Se investigan todos los accidentes y daños derivados del trabajo para averiguar sus causas y tomar medidas para evitar su repetición.
- 2.26 Existe la debida coordinación empresarial para asegurar la cooperación y seguimiento de tareas con riesgos cuando hay implicadas dos o más empresas, dejando constancia escrita de ello.
- 2.27 Ante cambios que puedan producirse, generadores de riesgos laborales en la adquisición de equipos, modificaciones en los lugares de trabajo, o cambios de puestos de trabajo, se aplican las debidas medidas de control.
- 2.28 Existe un plan de emergencia ante posibles siniestros en el que las personas afectadas saben lo que tienen que hacer, disponiéndose de los medios adecuados.

ERGONOMÍA Y PSICOSOCIOLOGÍA LABORAL

- 2.29** Cuidan de adaptarse los lugares de trabajo y las tareas que se realizan a las condiciones de las personas que hayan de ejecutarlas, teniendo en cuenta sus posibles limitaciones y sus condicionantes físicos.
- 2.30** Se evita el manejo excesivo de cargas y su desplazamiento manual, aplicando el diseño adecuado en su sujeción con los medios mecánicos que faciliten su movilidad. Además, las personas que manejan cargas han recibido la formación correspondiente.
- 2.31** En caso de exposición a movimientos repetitivos, se evalúan convenientemente los factores críticos (frecuencia, postura, etc.) para facilitar los aspectos técnicos y/o organizativos necesarios, incluidas las pausas para evitar la generación de daños.
- 2.32** Se aplican criterios de racionalidad en el almacenamiento, distribución y movilidad de personas y materiales, evitando en lo posible interferencias y desplazamientos innecesarios.
- 2.33** Se han evaluado los riesgos psicosociales, adoptándose algunas medidas preventivas para mejorar la organización del trabajo y la satisfacción de los trabajadores, como: demanda del trabajo, autonomía, apoyo social, compensaciones, conciliación, etc.
- 2.34** Se realizan actividades sociales efectivas para fomentar el buen clima laboral y que las personas puedan implicarse y sentirse a gusto en el trabajo.

SALUD INTEGRAL Y EMPRESAS SALUDABLES. MEDICINA DEL TRABAJO

- 2.35** Se realiza un programa de vigilancia de la salud de los trabajadores con protocolos específicos de acuerdo a los riesgos laborales a los que el personal pueda estar expuesto y según la legislación establece, teniendo concertado un Servicio de Prevención Ajeno para realizarlo.
- 2.36** Se tienen en cuenta las peculiares condiciones del puesto de trabajo ante la maternidad, embarazo o especial sensibilidad que puedan tener algunas personas.
- 2.37** La organización cuida de desarrollar actividades de promoción de la salud dentro y fuera del trabajo, como el ejercicio físico, una alimentación saludable o actividades colectivas solidarias o de esparcimiento, asignando recursos para ello.
- 2.38** Se organizan celebraciones colectivas por los logros alcanzados u otros motivos que refuercen las relaciones y el buen clima laboral.
- 2.39** La organización cuida de disponer de información de lo que hacen empresas reconocidas públicamente como “saludables” y cómo ello contribuye a su buen funcionamiento.

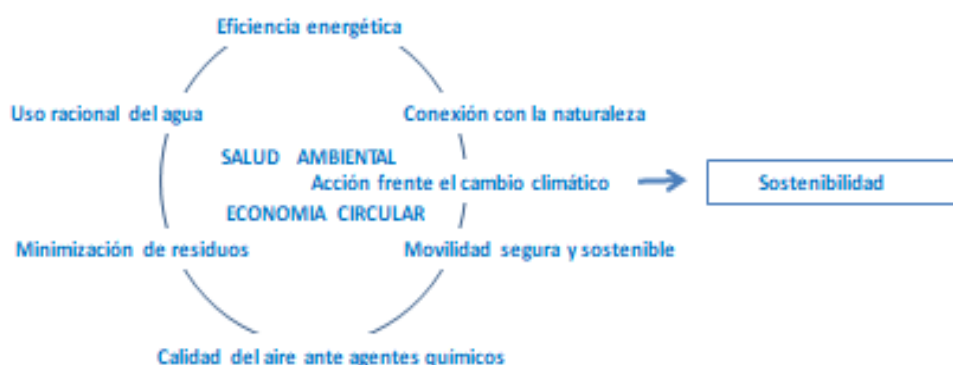
PREVENCIÓN DE CONFLICTOS LABORALES. COMPETENCIAS EMOCIONALES

- 2.40** En las situaciones en las que puedan surgir diferencias de intereses, existen mecanismos para que puedan resolverse mediante el diálogo y aprovecharse positivamente.
- 2.41** Se cuidan de evitar rumores o malas interpretaciones que puedan generar tensiones o conflictos a través de una política de puertas abiertas, de diálogo y de transparencia.
- 2.42** Se actúa de manera previsorá ante las situaciones de cambio para que las personas afectadas puedan ser escuchadas y puedan encontrarse soluciones beneficiosas y de adaptabilidad para todas las partes.
- 2.43** Se promueve el autoconocimiento de las personas en base a sus competencias y cualidades personales para que puedan desarrollarse y adquirir autoconfianza en sus cometidos.
- 2.44** Se han realizado acciones de apoyo para que los miembros de la organización tengan competencias emocionales con las que poder enfrentarse a situaciones adversas y actuar de manera tolerante, adaptándose a cambios o nuevas situaciones.
- 2.45** Su muestra en general en la organización una actitud cordial y afable en el entorno laboral y en las relaciones entre miembros de la organización, acompañándose habitualmente del saludo y la sonrisa; lo que se aprecia al observar el comportamiento de las personas.

3. PLANET / PLANETA

Objetivos de Desarrollo Sostenible afectados: 6-7-11-12-13-14 y 15

El planeta tierra, la vida generada en ella y la naturaleza con su biodiversidad, son una maravilla del universo que requieren ser preservadas, pensando en los hijos de nuestros hijos, haciendo un uso racional de los recursos escasos que disponemos. Debemos hacer un buen uso del agua, base de la vida, cuidando la calidad de ríos y medios acuáticos, tener un uso eficiente de la energía evitando el consumo de combustibles fósiles y aplicando energías renovables, cuidar la calidad del aire, limitando y controlando los agentes químicos contaminantes, eliminar y minimizar residuos, y procurar una movilidad segura y sostenible, una de las principales de causa de muerte por accidente y una de las principales fuente de contaminación. Todo ello permitirá hacer frente a la grave amenaza del cambio climático y asegurar la sostenibilidad.



ECONOMÍA CIRCULAR Y SOSTENIBILIDAD. AGUA, ENERGIA Y RESIDUOS

- 3.46** Se cuida de controlar el ciclo de vida de los productos que se ofrecen, minimizando los daños ambientales, favoreciendo la reutilización y el reciclaje, evitando el empleo de materiales no reciclables y limitando el uso del plástico.
- 3.47** Adopta políticas enfocadas a la reducción de emisiones contaminantes causantes de daños ambientales y a la salud, del calentamiento global y del cambio climático. En tal sentido, se es consciente de la contaminación que genera su organización por la generación de CO₂.
- 3.48** Enfoca sus procesos productivos, reduciendo y optimizando la utilización de recursos naturales y el uso racional del agua.
- 3.49** Defiende las políticas de reducción de residuos y los procesos de reciclaje y recuperación de subproductos y materias primas, desarrollando algunas acciones relevantes a tal efecto.
- 3.50** Tiene implantadas estrategias para reducir y optimizar el consumo de energía en la producción de sus artículos o en la prestación de sus servicios, planteándose el empleo de energías renovables.

CONEXIÓN EMPRESA-NATURALEZA

- 3.51** “La Naturaleza es nuestro medio *innato*, el medio en el que hemos evolucionado como especie y el que nos ha marcado genéticamente. La Naturaleza es, por tanto, el medio en el que nos sentimos bien, relajados, renovados y reactivados.” Valore su grado de acuerdo/desacuerdo con la anterior afirmación.
- 3.52** *Naturalizar* el espacio de trabajo (diseño biofílico) es una práctica utilizada en organizaciones punteras de Estados Unidos y Europa por los beneficios demostrados en la salud, bienestar y rendimiento de las personas. En este sentido, su organización recrea entornos naturales para mejorar la calidad ambiental del lugar de trabajo, incorporando elementos vegetales y utilizando materiales naturales en el diseño de interiores.
- 3.53** Su organización ha maximizado en lo posible la utilización de la luz natural en los puestos de trabajo, y el acceso a áreas de descanso naturales (terrazas/patios con vegetación, jardines).
- 3.54** Su organización lleva a cabo actividades en grupo en la Naturaleza para mejorar el bienestar, la salud, la cohesión y la productividad de las personas que trabajan en ella.
- 3.55** Su organización colabora con alguna iniciativa o proyecto de restauración/conservación del patrimonio natural o la biodiversidad.

CRISIS CLIMÁTICA. AIRE Y EMISIONES

- 3.56** Se es consciente de la gravedad de los efectos del cambio climático y el papel que tienen las empresas para reducirlo. En esta línea, la organización ha adoptado o está en vías de adopción de medidas de prevención para limitar la utilización de combustibles fósiles como fuente de energía en sus instalaciones y equipos de trabajo, incluidos sus vehículos.
- 3.57** Se adoptan medidas de control periódico para garantizar que no se superan los límites de contaminación ambiental permisible.
- 3.58** Se realizan acciones de sensibilización o formativas para que los miembros de la organización tengan comportamientos saludables frente al cambio climático, dentro y fuera del trabajo.
- 3.59** La organización calcula la huella de carbono que produce con su actividad (Tn CO₂ equivalentes), planteándose su reducción.

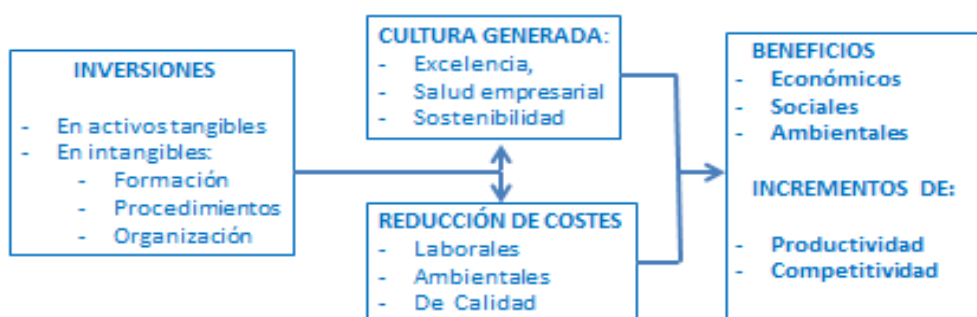
MOVILIDAD SEGURA Y SOSTENIBLE

- 3.60** La organización manifiesta su consciencia y sensibilidad respecto a los graves efectos de la contaminación ambiental que generan los vehículos de combustión a través de la promoción de la adquisición de nuevos vehículos menos contaminantes (híbridos o eléctricos).
- 3.61** Se apoya y se favorece la utilización del transporte público en los desplazamientos “*in itinere*” del lugar de trabajo al lugar de residencia y viceversa.
- 3.62** Se realizan acciones periódicas de concienciación y/o formación para la conducción segura y saludable de las personas en sus desplazamientos ante la elevada siniestralidad que ocasionan los vehículos privados.
- 3.63** La organización ha puesto en marcha un conjunto de acciones organizadas en pro de una movilidad más segura y sostenible. En tal sentido se consideran los factores de riesgo derivados de las prisas y posibles urgencias en los desplazamientos, uso de teléfonos móviles, dificultades de aparcamiento, respeto de los horarios de trabajo y descanso, control del uso de fármacos, etc. y se actúa preventivamente ante los mismos, poniendo los medios necesarios y dando pautas de actuación.
- 3.64** Hay un programa riguroso de mantenimiento de los vehículos para que se encuentren en todo momento en condiciones seguras de utilización (cambio de aceite, frenos, limpieza, neumáticos, etc.). Se garantiza que las revisiones reglamentarias de ITV se realizan antes de que venza el plazo.

4. PROFIT / PROSPERIDAD

Objetivos de Desarrollo Sostenible afectados: 7-8-9-10-11-16-17

Las empresas son la principal fuente de riqueza y de ocupación. El beneficio económico no debe ser su fin exclusivo. Además, debe en parte considerable ser reinvertido para innovar y ser competitivos. Es fundamental su capacidad innovadora, establecer alianzas, su diversificación y de ser posible su internacionalización, entre otros valores de carácter estratégico. El modo convencional de medir la rentabilidad de sus inversiones es limitado, dado que su principal activo, el capital intelectual de la organización, es un valor intangible. Fundamentados en una Economía del Bien Común que los ciudadanos exigen, se han de medir las inversiones tanto en tangibles como en intangibles (formación, procedimientos y organización) en los procesos de cambio. Ello en términos de reducción de costes y de mejora de la cultura empresarial, lo que ha de traducirse en beneficios (económicos, sociales y ambientales) y en mejoras de competitividad, como su reputación, que es su intangible más valioso. Es necesario medir con métodos sencillos de análisis coste-beneficio que le ponemos a su alcance, los diferentes tipos de beneficios generados, habida cuenta que la inversión en lo humano genera buenos rendimientos crecientes.



VISIÓN Y PLAN ESTRATÉGICO

- 4.65 La organización tiene un plan de acción estratégica con objetivos claves para facilitar su permanencia en el mercado y su competitividad, efectuando un seguimiento de los mismos.
- 4.66 En sus acciones estratégicas se contempla junto a la reducción de costes, la mejora de la productividad, de la calidad integral de sus productos y servicios, y de su capacidad innovadora.
- 4.67 Se cuida debidamente de ampliar mercados y diversificar productos y servicios en vistas a compensar sus ciclos de vida
- 4.68 Ha establecido oportunas alianzas con proveedores y colaboradores para mejorar la calidad de sus productos y servicios, y ampliar su campo de acción.
- 4.69 Se efectúa un seguimiento de la calidad integral de sus productos y servicios, cuidando que sus clientes perciban las condiciones saludables y de respeto al medio ambiente en que éstos son realizados.
- 4.70 La organización lidera o participa en proyectos de I+D+i de productos o servicios relacionados con su actividad y/o entorno social

COSTE –BENEFICIO EN CALIDAD, MEDIO AMBIENTE Y SEGURIDAD Y SALUD

- 4.71 La organización tiene conocimiento de los costes económicos que le están generando carencias o limitaciones de mantenimiento y de calidad (averías y fallos incontrolados, rechazos por defectos de calidad, devoluciones, reclamaciones, volver a rehacer ante errores cometidos, pérdidas de imagen).
- 4.72 La organización evalúa y controla el despilfarro de energía y su coste (escapes de agua, luces encendidas sin servicio, etc.).
- 4.73 Se utilizan indicadores para medir el impacto ambiental de la actividad, así como la mejora de su nivel de eficiencia como: reducción de la contaminación, eficiencia energética /energías renovables, reducción de residuos, ello en coherencia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de UN.
- 4.74 La organización tiene conocimiento de los costes económicos que le están generando carencias o limitaciones de seguridad y salud laboral (accidentes laborales, absentismo, rotación de personal, denuncias por infracciones, posible pérdida de imagen).
- 4.75 La organización es consciente de los elevados costes por incrementos de recargos a la Seguridad Social por accidentes o comportamientos negligentes que pueden hacer peligrar su pervivencia, y toma medidas al efecto.

INVERSIONES EN VALORES INTANGIBLES

- 4.76 Se realiza un análisis coste-beneficio de las inversiones en activos intangibles de su capital humano y estructural, dedicados a mejorar la organización del trabajo, los procedimientos de actuación y la eficiencia.
- 4.77 Los trabajadores reciben alguna compensación económica derivada de los beneficios económicos empresariales, de las mejoras de productividad o de sus aportes de mejora.
- 4.78 Los trabajadores pueden acceder a anticipos salariales u a otro tipo de ayudas sociales ante necesidades personales.
- 4.79 La organización prioriza sus acciones de responsabilidad social en vistas a maximizar su impacto dentro y fuera de la misma.
- 4.80 La organización tiene establecidas ayudas para proyectos solidarios en los que los trabajadores y *partners* puedan verse implicados.

RESULTADOS DE APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN DE LA CULTURA DE EXCELENCIA EMPRESARIAL

Los datos de empresa serán facilitados aparte. No son recogidos en esta hoja por razones de confidencialidad. El código numérico de identificación de la organización es:
La utilidad de los resultados dependerá totalmente del grado de sinceridad de las respuestas. Marque con una cruz la que sea más ajustada a cada cuestión planteada.

Criterios de valoración:

- a) anecdótico o irrelevante lo realizado <25%,
- b) realizadas algunas acciones, pero de resultados limitados o insuficientes 25-50%,
- c) avances considerables que demuestran eficacia del camino emprendido 50-75%, y
- d) avances muy relevantes con amplia implantación en pro de la Excelencia >75%.

1. PEOPLE / PERSONAS

1. 1	☐ a	☐ b	☐ c	☐ d	1. 11	☐ a	☐ b	☐ c	☐ d
1. 2	☐ a	☐ b	☐ c	☐ d	1. 12	☐ a	☐ b	☐ c	☐ d
1. 3	☐ a	☐ b	☐ c	☐ d	1. 13	☐ a	☐ b	☐ c	☐ d
1. 4	☐ a	☐ b	☐ c	☐ d	1. 14	☐ a	☐ b	☐ c	☐ d
1. 5	☐ a	☐ b	☐ c	☐ d	1. 15	☐ a	☐ b	☐ c	☐ d
1. 6	☐ a	☐ b	☐ c	☐ d	1. 16	☐ a	☐ b	☐ c	☐ d
1. 7	☐ a	☐ b	☐ c	☐ d	1. 17	☐ a	☐ b	☐ c	☐ d
1. 8	☐ a	☐ b	☐ c	☐ d	1. 18	☐ a	☐ b	☐ c	☐ d
1. 9	☐ a	☐ b	☐ c	☐ d	1. 19	☐ a	☐ b	☐ c	☐ d
1. 10	☐ a	☐ b	☐ c	☐ d	1. 20	☐ a	☐ b	☐ c	☐ d

2. PREVENTION / PREVENCIÓN

2. 21	a	b	c	d	2. 33	a	b	c	d
2. 22	a	b	c	d	2. 34	a	b	c	d
2. 23	a	b	c	d	2. 35	a	b	c	d
2. 24	a	b	c	d	2. 36	a	b	c	d
2. 25	a	b	c	d	2. 37	a	b	c	d
2. 26	a	b	c	d	2. 38	a	b	c	d
2. 27	a	b	c	d	2. 39	a	b	c	d
2. 28	a	b	c	d	2. 40	a	b	c	d
2. 29	a	b	c	d	2. 41	a	b	c	d
2. 30	a	b	c	d	2. 42	a	b	c	d
2. 31	a	b	c	d	2. 43	a	b	c	d
2. 32	a	b	c	d	2. 44	a	b	c	d
					2. 45	a	b	c	d

3. PLANET / PLANETA 46-64

3. 46	a	b	c	d	3. 56	a	b	c	d
3. 47	a	b	c	d	3. 57	a	b	c	d
3. 48	a	b	c	d	3. 58	a	b	c	d
3. 49	a	b	c	d	3. 59	a	b	c	d
3. 50	a	b	c	d	3. 60	a	b	c	d
3. 51	a	b	c	d	3. 61	a	b	c	d
3. 52	a	b	c	d	3. 62	a	b	c	d
3. 53	a	b	c	d	3. 63	a	b	c	d
3. 54	a	b	c	d	3. 64	a	b	c	d

4. PROFIT / PROSPERIDAD

4. 65	a	b	c	d	4. 73	a	b	c	d
4. 66	a	b	c	d	4. 74	a	b	c	d
4. 67	a	b	c	d	4. 75	a	b	c	d
4. 68	a	b	c	d	4. 76	a	b	c	d
4. 69	a	b	c	d	4. 77	a	b	c	d
4. 70	a	b	c	d	4. 78	a	b	c	d
4. 71	a	b	c	d	4. 79	a	b	c	d
4. 72	a	b	c	d	4. 80	a	b	c	d

Nombre de la persona de la organización, responsable de la cumplimentación del cuestionario, con teléf. de contacto

..... **Teléf.:**

Personas que han colaborado:

.....
.....

Persona acreditada que ha contrastado la cumplimentación y fecha de la misma:

.....