



Documentación

NTP 496: Nivel de "salud" y calidad de la empresa: autoevaluación simplificada según el modelo EFQM (I)

Autoévaluation simplifiée du degré de santé et qualité de l'entreprise selon le modèle d'audit EFQM (I)

Simplified autoevaluation of enterprise's "health" and quality level according to EFQM' s audit model (I)

Redactora:

M^a Josefa Salido Tercero
Ingeniero industrial

CENTRO NACIONAL DE CONDICIONES DE TRABAJO

*Esta NTP y la **siguiente** tienen por objetivo plantear un sistema simplificado de autoevaluación de la gestión de la calidad global de la empresa con énfasis en los aspectos relativos a las condiciones de trabajo y la calidad de vida laboral, basado ello en el modelo que propone la EFQM (Fundación Europea para la Gestión de la Calidad). **Una tercera NTP** complementaria, presenta un cuestionario de autoevaluación simplificada.*

Introducción

En la década de los ochenta las empresas empezaron a asumir que la única posibilidad para la supervivencia en los negocios consistía en prestar mayor atención a la calidad. La calidad ha llegado a convertirse en uno de los aspectos clave de competitividad en una economía de mercado como la nuestra. Pero no es posible referirse solamente a la calidad de un producto o de un servicio. El concepto convencional de calidad se amplía sustancialmente con aspectos tales como la atención al cliente y los plazos de entrega, la gestión de los procesos productivos incluidos los administrativos, la seguridad del producto y las condiciones de trabajo del personal.

La calidad abarca en la actualidad todas las formas a través de las cuales las organizaciones satisfacen las necesidades y expectativas tanto de sus clientes, como de sus trabajadores y colaboradores, y de la propia sociedad. A su vez la calidad sólo será alcanzable en el proceso de mejora continua en el que debe estar inmersa, si se dispone de un sistema de medida de la misma a través de auditorías.

El título de este documento asocia el concepto de "salud" al de calidad en la empresa, como un valor para que ésta pueda crecer y desarrollarse, proyectando bienestar a todos sus miembros y a la propia sociedad a la que pertenece. Por estas razones, y considerando que el logro de la calidad en la propia empresa precisa también de que su entorno actúe en consecuencia, catorce de las principales empresas de Europa occidental decidieron constituir en 1988 la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM), como reconocimiento del potencial de ventaja competitiva obtenida a través de los principios de la Calidad Total. En la actualidad el número de miembros supera los

trescientos.

La EFQM desempeña un importante papel para la promoción de la calidad en las organizaciones, al reforzar la posición de las empresas en el mercado mundial. Esto se consigue de dos maneras:

- Acelerando la aceptación de la calidad como una estrategia para alcanzar una ventaja competitiva general.
- Estimulando y ayudando a la puesta en marcha de actividades para la mejora de la calidad.

El reconocimiento de los logros es uno de los rasgos de la política desarrollada por la EFQM, que en 1991 tomó la iniciativa, con el apoyo de la Organización Europea para la Calidad y la Comisión Europea, para la constitución del Premio Europeo a la Calidad.

Las inscripciones al Premio se realizan mediante la presentación por parte de las empresas de sus propios informes de autoevaluación basados en el modelo, que de forma simplificada se explica en el presente documento. En España a nivel nacional se otorga, bajo las mismas bases, el premio Príncipe Felipe y a nivel autonómico el premio a la calidad en Cataluña.

El modelo está basado en la premisa de que los procesos y las personas son los medios que permiten obtener los resultados. Cada uno de ellos, como se muestra en la figura 1 tiene asignado un peso del 50% en la valoración final. Ello evidencia que tan importantes son en este modelo los resultados como los medios para alcanzarlos.

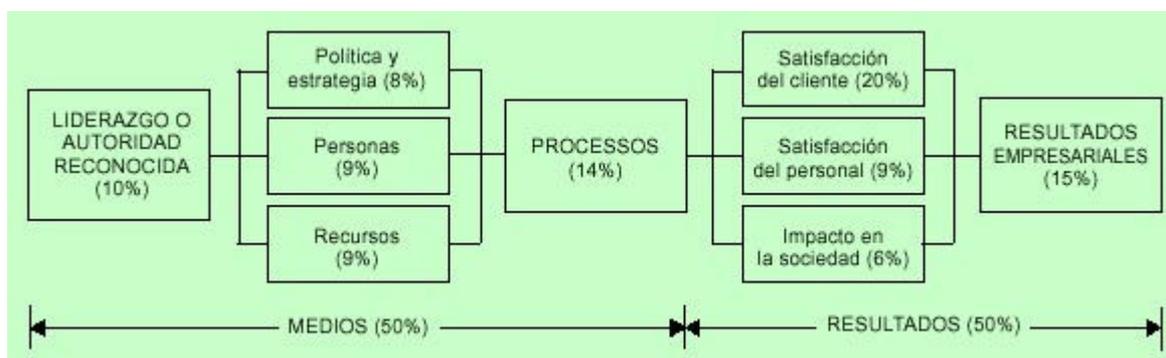


Fig. 1: Medios y Resultados del Modelo EFQM

El grupo medios hace referencia a como enfocar las acciones y los recursos de la empresa bajo cada uno de los criterios establecidos. Se requiere información sobre la excelencia del enfoque utilizado y del grado de despliegue del mismo, tanto verticalmente a través de todos los niveles de la organización como horizontalmente en todas las áreas y actividades.

Los resultados hacen referencia a aquello que la organización está consiguiendo.

El autodiagnóstico permite ver que áreas se están gestionando correctamente, en que otras se puede mejorar el nivel, y cuales son descuidadas en el momento actual y requieren acciones prioritarias. A partir del conocimiento de los puntos fuertes y de las áreas de mejora potencial, es posible diseñar un plan de acción equilibrado y que persiga la mejora global de la compañía para hacer un uso óptimo de sus recursos de forma que puedan ser alcanzados los objetivos de crecimiento y desarrollo a que toda organización

debiera aspirar.

Criterios de autoevaluación del modelo EFQM

En el Modelo Europeo el cuestionario completo de auditoría¹ consta de 378 preguntas abiertas, las cuales una vez contestadas son evaluadas por expertos que califican cada apartado de los criterios basándose en una combinación de dos factores (ver Fig. 2):

1. El grado de excelencia del método adoptado
2. El grado de implantación del método

En ambos factores, "método" e "implantación", el evaluador puede optar entre uno de los cinco niveles (0%, 25%, 50%, 75%, 100%) o bien interpolar entre estos valores.

Tal auditoría requiere ser aplicada por persona o equipo de trabajo especializado en el campo de la calidad.

MÉTODO	CALIFICACIÓN	IMPLANTACIÓN
Anecdótico o no genera un valor.	0%	Escasa utilidad efectiva añadida.
Evidencias de métodos sólidos y sistemas basados en la previsión: Sometido a revisiones ocasionales. Algunos puntos de integración en las actividades normales.	25%	Aplicación en torno a 1/4 del potencial si se consideran todas las áreas y actividades relevantes.
Evidencias de métodos sistemáticos con bases sólidas de sistemas basados en la previsión. Sometido a revisiones regulares con respecto a la efectividad del negocio. Correcta integración en las actividades normales y en la planificación.	50%	Aplicación en torno a la mitad del potencial si se consideran todas las áreas y actividades relevantes.
Claras muestras de la existencia de métodos sistemáticos con bases sólidas y de sistemas basados en la previsión.	75%	Aplicación en torno a 3/4 del potencial si se consideran todas las áreas y actividades relevantes.
Claras muestras de sofisticación y mejora de la efectividad a través de ciclos de revisión. Destacada integración del método en las actividades normales y en la planificación. Claras muestras de sofisticación y mejora de la efectividad a través de ciclos de revisión. Destacada integración del método en las actividades normales y en la planificación. Claras muestras de la existencia de métodos sistemáticos con bases sólidas y de sistemas basados en la previsión. Claras muestras de sofisticación y mejora de la efectividad a través de ciclos de revisión. El método está plenamente integrado en las estructuras normales de producción. Podría servir de modelo para otras empresas.	100%	Aplicación de la totalidad del potencial en todas las áreas y actividades relevantes.

Fig. 2: Criterios de evaluación del Modelo EFQM

Aportaciones del modelo simplificado planteado

Como se expuso anteriormente, la calidad de vida laboral es un subsistema de la calidad global. Existe una clara interrelación entre calidad y condiciones de trabajo, de tal manera que la primera en sentido amplio no es alcanzable sin unas aceptables condiciones de trabajo. Es impensable que en un entorno en que los trabajadores estén insatisfechos o desmotivados pueda desarrollarse el espíritu de trabajo y la creatividad que toda organización necesita.

El análisis detallado del modelo EFQM muestra un conjunto amplio de aspectos relativos a la organización del trabajo, y en general a la calidad de vida laboral, de ahí su importancia en enmarcarlo dentro de un documento de prevención.

Haciendo eco a las necesidades de la Pequeña y Mediana Empresa se plantea un modelo que, bajo las mismas bases del propuesto por la EFQM, cuente con un cuestionario simplificado de fácil cumplimentación. Además se incluye en cada criterio de análisis algunos indicadores de referencia que no tienen otra finalidad que la de poder ser utilizados para el seguimiento y control sistemático de la gestión de la empresa. La dirección ha de establecer los indicadores de medida, y cuales son más adecuados a su organización, los propuestos pueden servir de guía para ello.

Estos indicadores pueden ser de dos categorías:

- **Cuantitativos.** Cuantifican “lo que hacemos”. Con estos indicadores lo que se mide son desviaciones frente a un estándar numérico establecido. Este estándar determinado siempre desde el punto de vista de la mejora, puede fijarse en base a los resultados obtenidos en el último año, mediante comparaciones con la competencia, valorando las expectativas de los clientes, etc.
- **Cualitativos.** Serán expresión de “cómo lo hacemos”.

Para que queden más claros estos conceptos se exponen a continuación, a modo de ejemplo, indicadores para evaluar la eficacia de la acción formativa; (ver fig. 3).

INDICADORES CUANTITATIVOS	ESTÁNDAR ESTABLECIDO	NIVEL OBTENIDO	DESVIACIÓN (%)
Tiempo/dedicación medio de la acción formativa			
Nº objetivos marcados/ Nº objetivos cumplidos			
Intervalo de tiempo entre acciones formativas			
Personas formadas/previstas			
INDICADORES CUALITATIVOS	VALORACIÓN		
Cumplimiento del programa formativo en plazos y forma	0 1 2 3		
Existencia de medios de apoyo materiales y humanos para realizar la formación.	0 1 2 3		
Adecuación: alumno-objetivo-método	0 1 2 3		
Cumplimiento de los objetivos	0 1 2 3		

Nivel de satisfacción por parte del alumno en cuanto a la formación	0 1 2 3
Existencia de un plan de "enseñanza continuada" acorde con las necesidades	0 1 2 3
Implicación de los mandos en la formación de sus colaboradores	0 1 2 3

Fig. 3: Indicadores de eficacia de la acción formativa

Ejemplo. Antes de evaluarse la acción formativa ha de planificarse la misma, esta planificación consiste en una detección de necesidades, la elección de unos objetivos en base a estas necesidades, una metodología que se adapte lo mejor posible a lo que se quiere enseñar y a quien se quiere enseñar, y la evaluación que nos permitirá medir el cumplimiento de los objetivos marcados. Una vez planificada la acción formativa se puede pasar a la fase de ejecución, y por último la evaluación de lo realizado, de cara a mejorarlo en una nueva intervención.

Una vez evaluado el grado de cumplimiento de los estándares establecidos se podría llegar a la clasificación de la eficacia formativa al menos en cuatro categorías o niveles:

- 0 Resultados nulos
- 1 Cuando los resultados han sido muy limitados
- 2 Cuando los resultados se deben a acciones parciales (a medias)
- 3 Resultados obtenidos son ejemplo para el sector (si/mucho)

Modelo e indicadores de medios

Liderazgo o autoridad reconocida

Todo el personal con responsabilidad de mando tiene que inspirar, apoyar e impulsar la mejora dentro y fuera de la organización. Al empresario ya no se le pide sólo una gestión convencional de su empresa, tiene también que liderar el continuo proceso de adecuación a nuevas realidades y conducir equipos humanos en entornos cambiantes. Dirigir no es dar órdenes, y si contribuir a ordenar, y esto último supone pactar el método, para lo cual hay que crear un clima participativo favorable. Ahora bien la consecución de este clima es imposible de lograr sin el ejemplo personal de los mandos. No es posible introducir nuevos comportamientos si no se predica con el ejemplo. Tendría por tanto que considerarse como importante:

- Definir verbalmente y por escrito las líneas a seguir y el estilo de gestión de la empresa en cuanto a calidad y condiciones de trabajo.
- Desarrollar valores y expectativas claras para la organización y actuar como modelo de estos valores.
- Ser accesible tratando de entender los diferentes puntos de vista que le puede plantear los empleados, y reconocer sus logros. Para ello es de interés tener un sistema de sugerencia-respuesta eficaz o cualquier otro sistema que haga que el personal sienta que se les escucha, considera y valora su opinión.

- Dar y recibir formación, estableciendo un plan de formación concreto, no teniendo por qué coincidir éste con las sesiones convencionales en aula.
- Procurar que todo el personal de la empresa asume y adopta los planes establecidos. Para ello los mandos tienen que: comunicar todo lo que se ha planteado para corto y medio plazo, asegurarse de que todo el personal conoce cómo le afectan estos planes y que están implicados de cara a establecer las metas y planes concretos en línea con los de toda la organización.
- Gestionar las relaciones con sus clientes, proveedores y otras organizaciones y tomar medidas para implicarlos en un plan de mejoras, estableciendo un programa concreto de reuniones para ello.
- Participar en actos externos de promoción del trabajo bien hecho, por ejemplo colaborando con entidades o asociaciones que pretendan el mismo fin u objetivo.

Indicadores

- % de participación de los mandos en el Plan de Formación.
- Tiempo promedio dedicado a impartir y a recibir acciones formativas e informativas.
- Número de actividades de mejora en que participan los mandos intermedios.
- Frecuencia de reuniones de trabajo en las que se trate de mejoras de calidad y condiciones de trabajo.
- Tiempo medio de respuesta a las propuestas o sugerencias de los empleados.
- Número de acciones implantadas como consecuencia de los análisis de áreas de mejora.
- Número de colaboraciones en actuaciones externas de promoción de la calidad o las condiciones de trabajo.
- Tiempo con clientes para tratar estos temas.

Estrategia y planificación

La dirección debe realizar las siguientes actividades: Por un lado planificar , queremos decir con esto que ha de relacionar el futuro con las decisiones actuales para conseguir los objetivos de la organización y ello a partir de unas determinadas necesidades. Por otro lado debe organizar , que es el proceso mediante el cual la dirección combina los recursos materiales y humanos para proyectar una estructura de tareas y responsabilidades. Organizar supone distribuir las tareas o actividades, agruparlas y dotarlas de los necesarios recursos para que los planes de trabajo lleguen a buen fin. Además engloba la tarea de seleccionar y formar a los trabajadores para que éstos desarrollen correctamente la tarea que se les ha asignado. Una vez se tienen los planes y los recursos hace falta dirigir correctamente para conseguir los objetivos marcados. El último aspecto a considerar es el con trol, un proceso que sirve para comprobar si los resultados que se consiguen están de acuerdo con los objetivos prefijados. El control lleva implícita la necesidad de fijar estándares previos y de tener un sistema de información con el que comparar los resultados.

En base a lo dicho se debería plantear si se ha formulado una estrategia coherente con los objetivos marcados por la organización y los planes están basados en una información relevante y completa, considerando cómo se recopila, analiza y utiliza para lo anterior la información relativa a: clientes, proveedores, y otras organizaciones externas, las personas de la organización, estudios de benchmarking², indicadores de funcionamiento interno con sus puntos fuertes y débiles, cumplimiento de la normativa existente, indicadores económicos, etc.

Además han de revisarse y adaptarse estos planes a los cambios del entorno, pues la gestión ha de ser igualmente dinámica. Todas las partes interesadas en los planes: propietarios, empleados así como clientes y proveedores tienen que estar implicados en el cambio de metas y planes para que el futuro de la compañía sea acorde al contexto socioeconómico en el que opera, aprovechando la sinergia de la cooperación.

Indicadores

- Nº de objetivos en los que se integran los valores de mejora de la calidad y condiciones de trabajo.
- Nº de empleados que participan en la realización de los planes.
- Nº de reuniones de comunicación de los planes de la organización.
- % de presupuesto dedicado a la mejora de la calidad y las condiciones de trabajo.
- % de tiempo del personal empleado para llevar a cabo los objetivos de mejora.
- Nº de cambios realizados en el plan.
- Demora según fechas previstas de ejecución de acciones (tiempo medio).

Personas

El éxito de la empresa a largo plazo depende en gran medida de la gestión de su personal. Es necesario que las capacidades y potencialidades de las personas se encuentren al servicio de la organización. No se trata sólo de que las personas hagan bien su trabajo de acuerdo a sus conocimientos, sino que además se identifiquen con el proyecto empresarial, aportando de forma continuada ideas para desarrollar plenamente el proceso de innovación que se requiere. Para alcanzar este fin no deben olvidarse los siguientes aspectos:

- Cómo se lleva a cabo una política de mejoras en la gestión del personal:
 - Análisis y mejora de la gestión de dicho personal.
 - Coherencia de la política de personal con otras políticas empresariales.
 - Utilización de algún sistema de información sobre la satisfacción de los empleados.
- Cómo la compañía conserva y desarrolla la experiencia y las capacidades a través de la contratación, formación y promoción de carreras profesionales:

- Estudio de la adecuación entre la especialización de las personas y las necesidades de la compañía.
- Planificación de contratación y promoción interna del personal.
- Existencia de planes de formación y supervisión de la efectividad de los mismos.
- Desarrollo del trabajo en equipo y de las capacidades individuales mediante el mismo.
- Cómo el personal y los equipos acuerdan los objetivos y la revisión permanente de los mismos:
 - Los objetivos acordados están en línea con los de la organización.
 - Se revisan de forma periódica y consensuada .
- Cómo la compañía promueve la implicación en la mejora y la faculta para tomar iniciativas.
 - Se hace uso de reuniones internas u otras actividades para estimular el compromiso del personal por un continuo perfeccionamiento en la actividad laboral.
 - Se faculta al personal para ejercer acciones y evaluar su efectividad.
- Cómo se logra una eficaz comunicación ascendente y descendente.
 - La empresa transmite la información relevante a sus empleados.
 - Los empleados pueden informar con facilidad de sus opiniones a sus directivos.
 - Se han identificado las necesidades de comunicación de la organización y se evalúa y perfecciona la efectividad de la misma.
- Cómo se atienden los aspectos relativos a la salud laboral.
 - Se han evaluado correctamente los riesgos y se ha establecido un plan preventivo adecuado para la minimización y control de riesgos.
 - La organización de trabajo favorece un aceptable nivel de autonomía, evitando trabajos rutinarios, y de bajo contenido, en disonancia con las capacidades de las personas.
 - Se muestra interés por la mejora de las condiciones de trabajo, estando el personal con mando implicado en actividades de prevención de riesgos laborales.

Indicadores

- Nº de acciones de gestión del personal incorporadas al plan estratégico.

- Nº de empleados que han recibido formación/adiestramientos general en temas de calidad y condiciones de trabajo.
- Nº de empleados que han recibido una formación específica para desempeñar su trabajo.
- Nº de reuniones realizadas con los empleados para el establecimiento y control de objetivos.
- Nº de grupos de mejora constituidos.
- % de empleados han aportado ideas de mejora y grado de implantación.
- Indices de siniestralidad (I_F , I_G , Incidentes, etc).
- Grado de implicación de mandos en actividades de prevención de riesgos.
- Inversión en medidas preventivas.

Recursos

Para optimizar resultados la empresa tiene que gestionar sus recursos de manera eficiente, pero ¿qué entendemos por recurso? Se consideran recursos todos aquellos elementos disponibles para una empresa que le permiten conseguir sus objetivos. Ya que las personas han sido tenidas en cuenta como pieza clave del sistema nos queda ahora hablar de:

- **Recursos financieros:** la función financiera de la empresa desempeña dos objetivos fundamentales:
 - a. Suministrar el dinero que necesita la empresa para el nacimiento, crecimiento y funcionamiento de la misma.
 - b. Seleccionar entre las diversas fuentes de financiamiento que existen, aquella que sea la más favorable, para tener los fondos necesarios en el momento preciso y al menor coste.

Estos objetivos se diferencian con el tipo de empresa.

Los recursos financieros pueden clasificarse como propios o internos y ajenos o externos. Para juzgar la organización desde el punto de vista económico-financiero se extraen de sus estados financieros o cuentas anuales diversos ratios que pueden compararse con los ratios medios o tipo del sector o bien con ellos mismos en un periodo anterior siempre que considere que realmente los estados financieros son una muestra representativa de la situación económico financiero de la organización.

- **Materiales:** puestos los ojos en la excelencia también es de importancia una adecuada gestión de los materiales (Dentro de materiales se incluiría materias primas, material en curso de fabricación y productos acabados), así como una colaboración estrecha con los proveedores de bienes y servicios, lo que se entiende bajo el término co-fabricación: “ El desarrollo de una relación a largo plazo con un número limitado de proveedores sobre la base de la confianza mutua”. Bajo este enfoque el proveedor debería ser considerado como una extensión de la fábrica del

cliente, con el énfasis puesto en la continuidad y en un conducto sin interrupciones de extremo a extremo. Este principio puede extenderse en ambas direcciones de la cadena de producción: corriente arriba hasta los proveedores y corriente abajo hasta los distribuidores, minoristas e incluso usuarios. Como resultado se obtiene unos costes potencialmente inferiores para todas las partes a través de una reducción de existencias, y menores costes de organización como resultado de una mejor integración de la programación.

- **Tecnología e innovación:** el correcto uso de la tecnología es de suma importancia para conseguir la mejora continua. Se ha de estudiar con sumo cuidado cual es la mejor política de innovación, utilizando al máximo los recursos tecnológicos ya instalados pero a la vez con una visión de futuro, informándose sobre nuevos procesos y nuevas tecnologías. La innovación tecnológica a de ser obviamente respetuosa con el medio ambiente y las personas.
- **Sistemas de información:** el tener perspectivas de futuro está muy relacionado con la capacidad de obtener, utilizar y dar el tratamiento adecuado a la información necesaria para el negocio (competencia, mercado, información interna), sin caer en el peligro de sobredimensionar los sistemas de información. No hay que confundir sistema de datos con sistema de información. Éste último es el que está diseñado para la toma de decisiones. Para ello puede centralizarse la información que viene del exterior, asegurándose de esta forma que la que fuese relevante llegue a la personas afectadas por la misma. Las personas han de disponer de la información necesaria para poder autocontrolar la calidad de su trabajo.

Indicadores

- Grado de cumplimiento del plan de financiación.
- Cumplimiento de los objetivos de inversión.
- Nivel de stock de seguridad (materias primas, en curso y producto acabado).
- Coste de artículos obsoletos en stock.
- Tiempo promedio de almacenamiento de materias primas y productos acabados. Rotación de existencias.
- Nº de reuniones/ acuerdos con proveedores.
- Nº medio de consultas al sistema de información.
- Grado de satisfacción del empleado con la información recibida.
- Grado de implantación de mantenimiento preventivo por el propio personal de proceso.
- % de presupuesto invertido en I+D.
- Nº de proyectos de I+D en que participa la empresa.

Procesos

El flujo de materiales que enlaza la firma con su mercado y sus proveedores tiene que ser gestionado como un sistema integrado. Este punto de vista desafía la idea clásica de que la empresa es gestionada mejor sobre una base funcional. En el nuevo modelo la empresa se orienta al mercado y por tanto ha de ser gestionada por procesos no por funciones, y por tanto concentrarse en gestionar de la forma más eficiente posible los procesos claves.

La razón de ser de una empresa es atender satisfactoriamente las demandas de sus clientes o usuarios. Todo lo que haga la compañía debe estar relacionado directamente con facilitar este proceso, y el proceso en sí debe quedar reflejado en el diseño organizativo y en sus sistemas de planificación y control. Para mejorar los procesos de gestión en tal sentido sería bueno:

- a. Facilitar las relaciones interdepartamentales: muchos de los problemas que surgen en los procesos requieren para su solución de análisis o actuación de personas de diferentes unidades. Por ello es necesario evitar el aislamiento de las unidades productivas y facilitar su interrelación. La idea de que exista dentro de la compañía un equipo interdepartamental constituido para seguir de cerca la gestión del proceso, e incluso del producto o servicio es muy conveniente de cara a la satisfacción del cliente.
- b. Eliminar las actividades sin valor: se entenderá por valor todo aquello que constituye a la utilidad total del producto para el cliente y en consecuencia a su disposición de pagar por él. En muchos procesos se da la circunstancia de que una importante proporción del tiempo se invierte en operaciones que no añaden valor, tiempo transcurrido en el almacén, tiempo invertido en comprobar y volver a comprobar. A menudo se descubre que nadie se ha planteado la forma en que se gestionan los trámites administrativos, o la secuencia en que tales actividades tienen lugar.

Indicadores

- Personal asignado a procesos claves/ personal total
- Volumen de compra de los clientes en los distintos sectores de negocio.
- Nº de procedimientos claves característicos a controlar para cada producto.
- Frecuencia de medición de características de procedimientos claves.
- Causas identificadas de problemas de calidad y condiciones de trabajo.
- Eficacia de técnicas de solución de problemas (tiempo medio de solución).
- % de empleados adiestrados en análisis de causas de problemas o deficiencias.
- Agilidad de las reuniones interdepartamentales ante necesidades surgidas.

¹ Examen metódico e independiente que se realiza para determinar si el sistema de gestión de calidad, seguridad y medio ambiente, cumple las disposiciones previamente establecidas y si estas disposiciones están implantadas de forma efectiva y son adecuadas para alcanzar los objetivos.

² Benchmarking o referenciación competitiva. Puede definirse como la medición de los productos, servicios, procesos y prácticas de la compañía frente a los estándares de los mejores competidores y otras compañías reconocidas como líderes o ejemplo del sector.

Adenda

Esta NTP ha sido complementada y actualizada por:

NTP 556: Nivel de "salud" y calidad de la empresa: el modelo de auditoría EFQM actualizado.

Advertencia

© INSHT