

# Casos Prácticos



## PRESENTACIÓN

Contadores de Agua de Zaragoza, S.A. (CONTAZARA) es una empresa líder que se dedica al diseño, desarrollo, producción, verificación y servicio postventa de contadores de agua electrónicos y equipos de lectura. Además presta servicios metrológicos de calibración y ensayo de volumen para contadores de agua. Actualmente cuenta con 57 trabajadores y varias agencias internacionales.

La sociedad anónima fue fundada en 1984 por un accionariado compuesto principalmente por dos familias de empresarios con la idea de desarrollar un producto totalmente innovador que cambiase la cultura de facturación del agua por su gestión eficiente. Así se inventó y desarrolló el primer contador de agua electrónico del mundo que permitió la medición, la información y la comunicación como pilares fundamentales en la gestión del agua.



Los principales clientes de CONTAZARA se encuentran en España. Las empresas gestoras de agua de las ciudades más importantes son nuestros principales clientes. El sector de abastecimiento de agua a las ciudades es el principal segmento de mercado en el que nos movemos sin embargo otro segmento creciente es el de la captación y distribución de agua del Dominio Público Hidráulico, tales como el sector de riego. Disponemos a su vez de clientes en las ciudades más importantes de EEUU, México, Dinamarca, Francia, Portugal, Rusia, Sudamérica y Oriente Medio.

CONTAZARA tiene definidas varias líneas estratégicas y entre ellas, la de "Excelencia". En CONTAZARA se fomenta el enfoque a la satisfacción de todas las partes interesadas tales como clientes, accionistas, personal, proveedores y sociedad.

Por ello, CONTAZARA, S.A. ha establecido, documentado, implementado y mantiene al día un sistema integrado de gestión y mejora continuamente su eficacia y eficiencia de acuerdo a los requisitos suscritos de las normas UNE-EN ISO 9001:2008, UNE-EN ISO 14001:2004, OHSAS 18001:2007, UNE 166002:2006, UNE-EN ISO 10012:2003 y UNE-EN ISO/IEC 17025:2005 y de los requisitos de la Directiva 2004/22/CE, Anexo H1.

CONTAZARA tiene implantado un sistema de gestión basado en la norma UNE EN ISO 9004:2000 –Sistemas de gestión de la calidad– Directrices para la mejora del desempeño, desde el año 2002.

CONTAZARA fue galardonada con el Premio Príncipe Felipe 2006-2007 a la Excelencia Empresarial en la modalidad “Calidad Industrial”.

## 2

### INFORMACIÓN ESTRATÉGICA

Las necesidades y expectativas de las partes interesadas son recogidas a través de herramientas como las encuestas y otras actividades, sistematizadas muchas de ellas desde el momento en que se incorporó la gestión por procesos en CONTAZARA.

Fruto de esta identificación de necesidades, se ha ido adecuando la política, convirtiéndose en una referencia que tiene un carácter vivo, contemplando a lo largo del tiempo, nuevos compromisos que cubren en más detalle las distintas partes interesadas.

Como mejora global del método, obtenida a raíz de la evaluación directiva de 2003, las distintas fuentes de información de **necesidades y expectativas** de partes interesadas, se recopilaban en una tabla para ayudar a sistematizar: la fuente de identificación de las necesidades y expectativas, el responsable y la frecuencia de análisis.

Y donde además se indicó el año de la sistematización del tratamiento de la fuente de identificación, o de la introducción de una mejora relevante, así como la causa o el momento en el que el hecho anterior se había producido.

También como mejora, a raíz de la evaluación detallada de 2003, los requisitos de todas las partes interesadas, no sólo la de clientes, se incorporaron desde 2004 en la red interna para difusión a todo el personal.

Tras la evaluación de 2004 se siguió mejorando, y en 2005 se estableció un proceso específico para la identificación y comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas, con el objeto de alcanzar su satisfacción. De hecho, la media de los valores obtenidos en la satisfacción de cada uno de los grupos de interés, se utiliza como indicador del proceso.

#### Métodos y mejoras en la identificación de necesidades y expectativas de las partes interesadas

CLIENTES	Quién	Cuándo	Mejora desde	Mejora a raíz de
Proceso Comunicación externa	Gestor de proceso (Dtor. Marketing)	Mensualmente	2001	Incorporación de gestión por procesos
Encuesta de satisfacción	Dpto. de Marketing	Anual	2001 y sucesivas mejoras encuesta	Gestión del proceso de satisfacción de cliente
Acuerdos de suministro y calidad concertada	Dtor. General	Anual/Bienal/Concurso	2000	Acuerdo de calidad concertado con cliente principal.
Auditorías de cliente	Dtor Calidad y MA + todos dptos.	Anual / Bienal	2000	Primera auditoría
Contactos, visitas y grupos de trabajo	Fuerza de ventas + Dpto Técnico	Continuamente	2003	I Jornadas Inteligentes
Participación en la Asociación Española de Abastecedoras de Agua	Dtor. Marketing	Continuamente	2001	Comienzo participación en Comisión 3ª de AEAS
Ferias y Congresos que contengan avances del mercado y competencia	Todos directores	Puntualmente	2004	Implantación de herramienta de vigilancia tecnológica

<b>PERSONAS</b>	<b>Quién</b>	<b>Cuándo</b>	<b>Mejora desde</b>	<b>Mejora a raíz de</b>
Evaluación del desempeño	Dtores. Departamento	Semestralmente	2001	Incorporación de gestión por procesos
Encuesta de satisfacción laboral	Dtor. General	Anualmente	2002	Proceso de RRHH
Proceso de comunicación interna	Gestor de proceso	Anualmente medición. Seguimiento continuo	2001 y sucesivas mejoras	Seguimiento y medición del proceso
Sugerencias	Dtor. General	Mínimo anualmente	2002	Solicitud expresa de sugerencias con la encuesta de satisfacción
Evaluación de la formación	Dtor. General	Trimestralmente	2001	Incorporación de gestión por procesos
<b>PROVEEDORES</b>	<b>Quién</b>	<b>Cuándo</b>	<b>Mejora desde</b>	<b>Mejora a raíz de</b>
Comunicación en el seguimiento de evaluación proveedor	Dtor. Calidad y MA, Director de Compras	Mensualmente	2001 y sucesivas mejoras	Seguimiento y medición de indicadores
Proceso de Compras	Gestor proceso	Mensualmente	2001	Incorporación de gestión por procesos
Acuerdos de suministro Calidad Concertada	Dtores. Compras, General, Calidad	Puntualmente bajo planificación	2003	Autoevaluación
Auditorías a proveedores	Dtor. Calidad y MA	Puntualmente bajo planificación	2003	Despliegue de objetivos
Encuesta de satisfacción	Dtor. Compras	Anualmente	2006	Autoevaluación
<b>ACCIONISTAS</b>	<b>Quién</b>	<b>Cuándo</b>	<b>Mejora desde</b>	<b>Mejora a raíz de</b>
Consejos de Administración	Dtor. General	Puntualmente	2000	Nuevo nombramiento de Consejo de Administración
Recopilación y publicación de requisitos	Dtor. General	Anualmente	2004	Autoevaluación
Medición de satisfacción	Dtor. General	Anualmente	2004	Autoevaluación
<b>SOCIEDAD/ADMÓN</b>	<b>Quién</b>	<b>Cuándo</b>	<b>Mejora desde</b>	<b>Mejora a raíz de</b>
Auditorías externas	Dtor. Calidad y MA, todos dptos.	Anualmente	2001	Primera auditoría del LNE
Habilitación de laboratorio	Dtor. Verificación Metrológica	Puntualmente bajo planificación	2000	Ampliación de Laboratorio
Participación en foros y asociaciones	Todos	Continuamente	2003	Autoevaluación
Encuesta de satisfacción	Director General	Anualmente	2005	Autoevaluación

A continuación se describen las **fuentes de información** tenidas en cuenta en la organización, y que son entradas, en el proceso definido en CONTAZARA como Revisión por la dirección.

Con una periodicidad semestral, se hace una revisión de los objetivos generales de la empresa (derivados de la política y estrategia), y se actúa en consecuencia de la situación de sus correspondientes indicadores.

Otros indicadores internos de rendimiento son los derivados de los procesos de la organización. Desde 2001, con una periodicidad mensual, los gestores de procesos actualizan los datos de los indicadores correspondientes y se ponen a disposición de la organización en la Intranet.

A través de la gestión de los propios procesos se recoge información de actividades de aprendizaje tales como la formación y la cualificación de las personas, vía la evaluación del desempeño, en el proceso de recursos humanos. Otras actividades de aprendizaje son las derivadas de la información, oportunidades de mejora e indicadores derivados del proceso de Auditorías Internas. También lo son las actividades de Benchmarking como la realizada con grandes organizaciones sobre planificación estratégica, gestión de la innovación, gestión de riesgos y gestión de compras

y la elaboración de las mejores prácticas a través de herramientas como la autoevaluación, que se realiza anualmente.

Cada año se recoge la información sobre la imagen externa proyectada en nuestros clientes, a través de la correspondiente encuesta de satisfacción.

Con la frecuencia semestral que marca la Revisión del sistema, se tiene en cuenta la información relativa al estado de la competencia, la posición en el mercado, y las actividades de benchmarking que se hayan llevado a cabo.

Con esa periodicidad semestral se analiza también la situación de los proveedores, utilizando el "Comportamiento de los proveedores" como una entrada de la Revisión.

Otras entradas que se tienen en cuenta en la Revisión, y por lo tanto están sujetas a un análisis semestral como mínimo son:

- Análisis de la satisfacción de otras partes interesadas.
- Los cambios legislativos y evaluación del cumplimiento de la legislación.
- Oportunidades y acciones de mejora.
- Los cambios que pudieran afectar al Sistema integrado de gestión, incluyendo la misión, visión, política, valores y principios éticos.
- Seguimiento de las actividades de asociación estratégica.
- Resultados de auditorías y evaluaciones.
- Análisis de costes de calidad.
- Accidentes e incidentes ocurridos.
- Evaluación del impacto en la organización de las condiciones financieras.
- Gestión de la I+D+i.
- Los resultados de la identificación y evaluación de aspectos ambientales.
- Gestión de la seguridad y salud en el trabajo.

Por otro lado, se realizan cierres mensuales contables para conocer la evolución de indicadores y seguimiento presupuestario. Los indicadores obtenidos se comparan con indicadores económicos generales de sectores industriales y otros sectores afines.

Se analizan los datos de los efectos de los productos a lo largo de todo el ciclo de vida, en términos de aplicación de ecodiseño. De hecho, se cumple con las Directivas Europeas ambientales de aplicación.

Además en los proyectos de diseño y desarrollo de nuevos productos se tienen en cuenta otras implicaciones de los efectos a lo largo de su vida, como es el momento de instalación / desinstalación, autonomía de pilas, efectos nulos de contaminación electromagnética, facilidad de uso a lo largo de toda la vida y accesibilidad a la información suministrada por los equipos. Los datos para determinar el impacto de nuevas tecnologías se analizan a través de la herramienta de vigilancia tecnológica y el Comité de I+D+i.

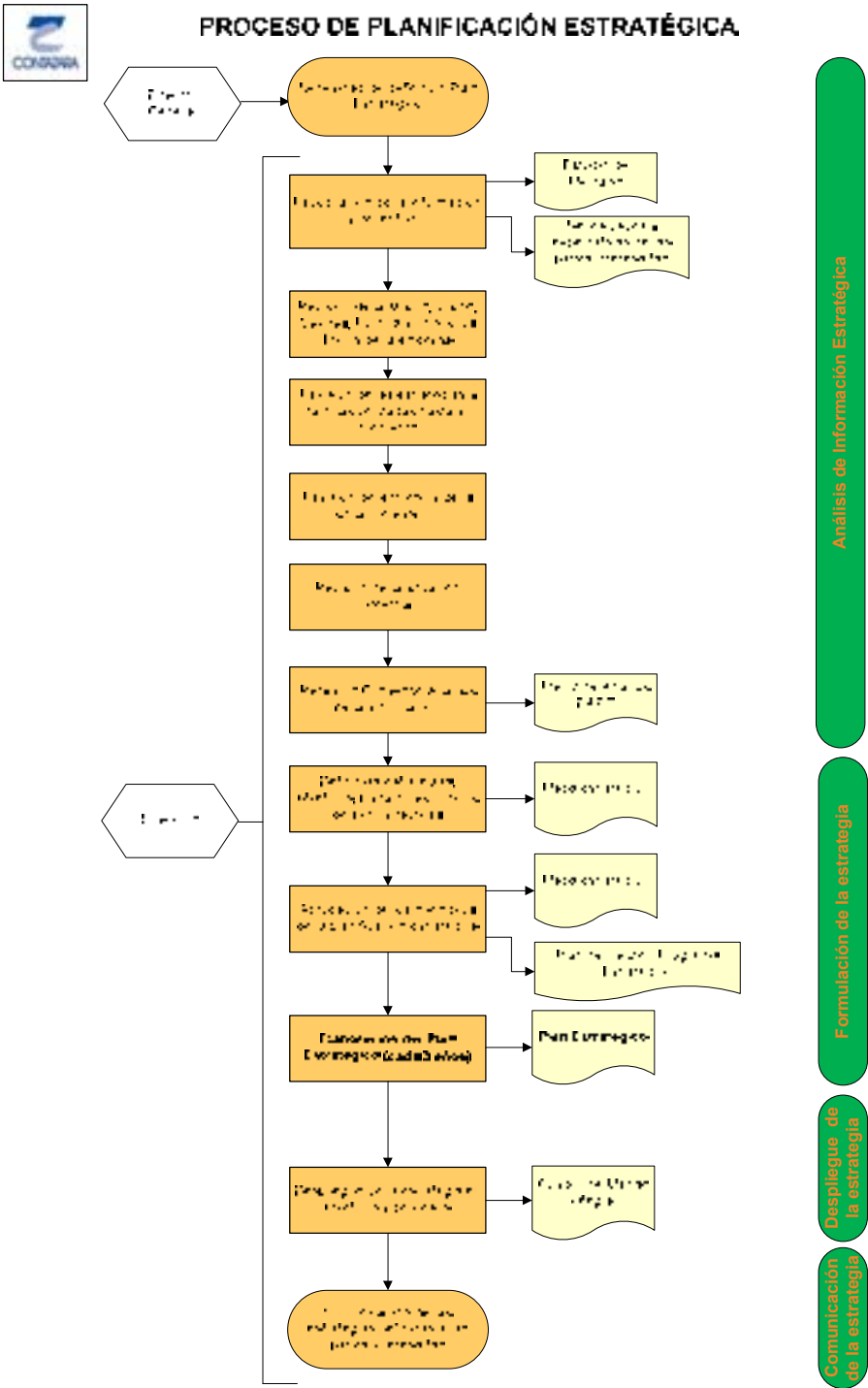
Con la sistematización de la realización de autoevaluaciones anuales, se analiza el impacto del modelo de gestión de CONTAZARA, y desde 2004 en los objetivos generales se incluye uno relativo a superar un valor de nivel de madurez según ISO 9004.

Todos los resultados del análisis de información interna y externa que se desprenden de las actividades mencionadas, son tenidas en cuenta como entradas en el proceso de Revisión del Sistema por la Dirección, de forma que puedan derivarse las acciones pertinentes y/o las actualizaciones que puedan ser requeridas de la política o las estrategias de la empresa.

La Revisión del Sistema por la Dirección se ha enfocado en CONTAZARA como una de las herramientas más potentes para la mejora continua, de ahí la determinación de que su frecuencia fuera semestral, en lugar de anual. Al gestionarse como un proceso, ayuda al proceso de revisión y mejora.

Como se dispone de una visión global de rendimiento del Sistema de la organización, se ha determinado que es el momento más oportuno para pensar y analizar las estrategias y políticas que hay en marcha. Además se determinan las acciones que pudieran derivarse, como redireccionar, eliminar o incluir alguna nueva estrategia, o desplegar más tácticas para hacer más efectivas algunas estrategias. En la autoevaluación de 2003 salió como oportunidad de mejora incluir las propias estrategias vigentes en cada momento, así como las entradas del proceso de Revisión.

En el año 2005 la planificación estratégica se definió como un proceso en sí mismo, basado en una metodología propia denominada de los 20 pasos, y donde en el apartado de "Análisis de situación y del entorno" se tienen en cuenta la información de los indicadores de rendimiento, la investigación, el aprendizaje y las actividades externas.



Las políticas y estrategias de CONTAZARA siempre han estado marcadas con unas tácticas de diferenciación, tanto de producto como de servicio y atención al cliente.

En 1996, y a raíz de la implantación del Sistema de Calidad según ISO 9002:1994, se elaboró una primera Política (entonces denominada de Calidad). En 1997 el Director General elaboró un Plan de Empresa que contemplaba las estrategias a desarrollar en los años siguientes, en términos de Desarrollo y Calidad de Producto, Fabricación (adecuación de instalaciones y proyectos), Ventas y Marketing (líneas de producto y resultados esperados) y Financiación. Fue el primer ejercicio formal de planificación estratégica, elaborado por el Director General y consensado por el Consejo de Administración, que establecía una visión de la empresa a muy largo plazo (desde 1998 a 2007).

En 2001, con la implantación de la norma ISO 9001:2000 y la consiguiente gestión por procesos, se mejoró el método de desarrollo, revisión y actualización de la política, incluyéndolo en el propio proceso de Revisión por la Dirección. Así, partiendo de la primera política que se planteó, y teniendo en cuenta la información relevante, se desarrolla la Política que incluye los compromisos de la organización para conseguir la visión de empresa. En el año 2002 pasó a llamarse Política de Calidad y Medioambiental y en 2003 se denominó Política, fruto de la cada vez mayor integración del Sistema de Gestión de CONTAZARA.

Tras finalizar el año 2001 y comprobar con sus resultados que lo establecido en el Plan de Empresa elaborado en 1997 ya se superaba ampliamente y por lo tanto el mencionado Plan ya se quedaba obsoleto, se aprovechó para mejorar el método de planteamiento de estrategias. Al haber madurado y crecido en número de personas y capacidad de gestión, se hizo un planteamiento de estrategias por parte del Comité de Gestión. Su definición salió tomando como referencia las estrategias planteadas en 1997 y haciéndose la pregunta de qué tiene que hacer la organización para conseguir una ventaja competitiva sostenible a largo plazo.

Así se definieron 16 líneas estratégicas, que es la equivalencia en CONTAZARA de los denominados factores críticos de éxito.

Siguiendo en la mejora del método de desarrollo y actualización de estrategias, al finalizar 2004 se realizó un nuevo proceso estratégico que se llamó **“Planificación Estratégica”**, que incluye una jornada central y consta de:

#### **Punto de partida**

1. Revisar la Misión, Visión, Valores y Principios Éticos de Empresa para tenerlos como referencia en toda la jornada y analizar posteriormente si procede su actualización.
2. Revisar las estrategias que se tiene planteadas hasta el momento.
3. Revisar la Política de empresa y su coherencia con la Misión, Visión, Valores, Principios Éticos y estrategias planteadas en la organización.
4. Revisar las tácticas que se han utilizado en el último periodo para hacer operativas las estrategias.

#### **Análisis de la situación y del entorno**

5. Analizar en cuánto la situación actual está derivada del adecuado despliegue de las estrategias, para localizar aquellas especialmente prioritarias.
6. Para analizar el entorno, apoyarse en la identificación de las fuerzas competitivas:

#### **Competidores**

- avance de la competencia
- capacidad para intensificar su competencia en precio u otros aspectos que aporten valor a los clientes

### **Nuevas empresas en el sector**

- Potenciales nuevas compañías entrantes en nuestro sector.
- Su capacidad para ganar terreno en el sector.

### **Nuevos productos**

- Productos nuevos o sustitutivos del nuestro que puedan aparecer en el sector
- Su capacidad para ganar terreno en el sector

### **Clientes**

- Su capacidad para dirigir el mercado.
- Cómo pueden reaccionar ante nuestra diferenciación o posicionamiento de producto.
- Posibilidades de que algunos clientes puedan hacer integración vertical de nuestros productos y se autoabastezcan.
- Posibilidad de integrarnos nosotros como clientes propios.

### **Proveedores**

- Cómo de dependientes somos de los proveedores y viceversa.
- Facilidad de disponer de proveedores alternativos.
- Posibilidades de ser nuestros propios proveedores.
- Analizar si algún proveedor puede entrar en nuestro sector y convertirse en competencia, o tener estrechas alianzas con competidores.

#### 7. Otras informaciones relevantes para análisis externo:

- Mercado. Su segmentación, evolución,...
- Clientes, su tipología, satisfacción, expectativas.
- Legislación.
- Tecnología y su evolución.
- Aspectos culturales, demográficos,...
- Sectores afines o análogos.

#### 8. Para el análisis interno la información disponible en la organización y en particular la de la Revisión del Sistema por la dirección y el resto de los procesos y sus indicadores, para detectar fortalezas y debilidades, así como las autoevaluaciones según UNE 66174 o evaluaciones externas de modelos de excelencia. Considerar las oportunidades de mejora detectadas en cualquier otro proceso como auditorías internas o sugeridas a través de los canales de comunicación interna.

#### 9. Realizar una matriz DAFO con los análisis internos y externos.

- Visión de futuro y replanteamiento de las estrategias.

#### 10. Aplicar herramientas de creatividad y preguntarse cuáles son los factores críticos de éxito y las estrategias que deben llevarse a cabo para que nuestra empresa tenga éxito.

#### 11. Tomando como referencia la visión de empresa, y sus potenciales objetivos estratégicos asociados, preguntarse qué estrategias deben llevarse a cabo para llegar a alcanzarlos.

#### 12. Preguntarse qué estrategias deben llevarse a cabo para conseguir la satisfacción de todas las partes interesadas.

#### 13. Analizar potenciales objetivos estratégicos añadidos contemplando las cuatro perspectivas de la herramienta Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral):

I. Perspectiva financiera. Objetivos o resultados clave.

II. Perspectiva de cliente.

- Cómo podemos añadir valor (requiere conocimiento de sus expectativas).
- Potenciales objetivos: Satisfacción de clientes, fidelidad de clientes, incremento clientes, cuota mercado, rentabilidad clientes.



- III. Perspectiva de procesos internos. En qué tenemos que ser excelentes para satisfacer a nuestros clientes y accionistas.
  - Innovación.
  - Proceso operativo.
  - Servicio postventa.
- IV. Perspectiva de formación y conocimiento. Cómo mantendremos nuestra capacidad de cambiar y mejorar para conseguir alcanzar nuestra visión.
  - Las capacidades del personal.
  - Las capacidades de los sistemas de información.
  - Motivación, delegación de poder (empowerment) y coherencia de objetivos.
- 14. Replantear las estrategias que procedan para el siguiente periodo teniendo en cuenta la visión, objetivos estratégicos y la matriz DAFO.
- 15. Definir algunas de las principales tácticas para desplegar las estrategias, así como posibles planes de gestión o programas de objetivos y metas a desarrollar para algunas de esas tácticas.

### Conclusiones finales

- 16. Condensar las Estrategias y Tácticas en un documento del Plan Estratégico.
- 17. Comunicar las estrategias en la organización, y tomarlas como referencia para el establecimiento y despliegue de los objetivos generales de empresa, asignaciones de recursos y otros como metas y objetivos de procesos.
- 18. Definir los Planes de gestión o Programas específicos que se hayan determinado para desplegar ciertas tácticas.
- 19. Determinar si es necesaria una actualización en el mapa de procesos o en la definición de procesos clave.
- 20. Hacer seguimiento en las siguientes Revisiones por la Dirección, y la consiguiente actualización de Misión, Visión, Valores, Política o de las estrategias y sus correspondientes tácticas que pudieran proceder.

En diciembre de 2004 se realizó una jornada en la que se puso en marcha esta metodología, y en la que participaron accionistas, miembros del Comité de Gestión y del Comité de Personal para tener la visión más amplia posible de todas las partes interesadas. Con este ejercicio se realizó una revisión de la misión y visión de empresa, y se establecieron 9 líneas estratégicas que constituyen el Plan estratégico de 2005-07.

Para cada línea estratégica se definieron tácticas a llevar a cabo. Es significativo que se redujeran las líneas estratégicas (de 16 a 9), ya que algunas de las que había planteadas con anterioridad podían refundirse y otras eran en realidad tácticas a desplegar de estrategias más importantes. En diciembre de 2007, se realizó un nuevo Plan Estratégico para el periodo 2008-2010.

Por otro lado, la Política de empresa es la guía de referencia que se concreta cada año en unos objetivos generales que se despliegan. Como mejora, se incorporó desde 2004 una tabla que relaciona los objetivos anuales planteados, con los Compromisos de la Política que los originan y las líneas estratégicas (Factores Críticos de Éxito) con los que tienen relación. En 2005 volvió a hacerse con esas nuevas líneas estratégicas que se plantearon en diciembre de 2004. En 2006, y a raíz de una oportunidad de mejora detectada en una autoevaluación previa, el despliegue de objetivos tiene en cuenta las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral.

En CONTAZARA, el proceso de Revisión del Sistema por la Dirección ha ido madurando y convirtiéndose en una herramienta de revisión continua del estado de la Planificación Estratégica. Aquí confluyen numerosas entradas provenientes de información externa e interna que puede tener influencia en la misión, visión, estrategias, principios éticos y políticas de la organización, para que puedan desarrollarse, revisarse y actualizarse si procede.

En la línea de mejora continua, en lo que a planteamiento de estrategias se refiere, se aprecia una clara evolución:

- Un primer Plan de Empresa en 1997 contemplando estrategias a desarrollar.
- Un Plan Estratégico 2002-04 con mayor participación en su elaboración contemplando más entradas, y obteniendo líneas estratégicas y tácticas.
- Un Plan Estratégico 2005-07 realizado con una metodología (los 20 pasos) mucho más madura.
- Teniendo en cuenta la experiencia obtenida en la elaboración de este último Plan Estratégico con una metodología concreta, en la Revisión de la Dirección de 2005 se estableció la acción de analizar la incorporación de un proceso específico de “Planificación Estratégica” al mapa de procesos de CONTAZARA.
- Un Plan Estratégico 2008-10 realizado preparatorio de la evolución económica y de mercado que se avecinaba.

## 4

### COMUNICACIÓN Y DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA

**Las estrategias y Política de empresa se comunican a toda la organización.** Las charlas de sensibilización realizadas por el Director General son un canal de comunicación empleado para este propósito. A título de ejemplo, y dado que se hizo un replanteamiento de estrategias en diciembre de 2004, se aprovechó la charla de sensibilización para comunicar el Plan Estratégico 2005-07 a toda la organización. El último Plan Estratégico 2008-10 se comunicó en diciembre de 2007.

Por otro lado en el Programa anual de Objetivos y Metas, que se comunica a toda la organización, todos ellos están relacionados con las líneas estratégicas y los compromisos de la Política a los que corresponden. Se pretende así que todo el personal perciba que el despliegue de objetivos y metas tiene coherencia con la Política y planes estratégicos que se transmiten. Parece que este objetivo se cumple, dado que en las encuestas de personal, la valoración del atributo que refleja la percepción que se tiene respecto a la información recibida, comprensión e implicación con la Misión, Política y estrategias de la empresa es muy alta.

Como mejora en la comunicación y despliegue de objetivos en coherencia con la política y estrategia, en los objetivos de 2006 se han tenido también en cuenta las cuatro perspectivas de la herramienta CMI. También se elaboró un Mapa Estratégico como ayuda a la comunicación y conocimiento de las estrategias de la empresa a todos los miembros de la organización. En la charla de sensibilización de diciembre de 2005, se transmitió por parte del Director General el Mapa Estratégico a todo el personal. En la charla de julio de 2006 volvió a hacerse en el apartado correspondiente a Estrategias y Objetivos, así como en sucesivas ocasiones.

Debido a la incorporación de nuevos compromisos en la política, por la integración de sistemas o necesidades y expectativas de las partes interesadas, el número de objetivos generales de empresa ha ido aumentando paulatinamente.

Como evidencia del despliegue en procesos clave, los objetivos generales de empresa relacionados con procesos clave representan cerca de la totalidad del Programa. Los procesos clave de CONTAZARA son aquellos que contribuyen al cumplimiento de la misión, visión, objetivos y estrategias de la organización y necesidades y expectativas del cliente y que normalmente consumen la mayor parte de recursos. Los procesos clave de CONTAZARA son Diseño y desarrollo, Realización del producto (que incluye Montaje y Verificación Metrológica), Satisfacción del cliente y Recursos humanos.

Los objetivos generales alcanzan a toda la organización, a todos los procesos clave y a otros procesos de la organización. Dichos objetivos tienen asignados un plazo, un responsable, unos recursos necesarios y unas metas o acciones a conseguir de cara a favorecer su cumplimiento.

Muchos de los objetivos generales de empresa suelen coincidir con objetivos anuales de los procesos clave.

Existen otro tipo de objetivos generales derivados de los compromisos de la política que están relacionados con otros procesos del Mapa de CONTAZARA.

El número de objetivos planteados y el nivel de exigencia planteada de mejora anual (en caso de consecución) o de mantenimiento (en caso de no lograrse) evidencia el compromiso con la mejora continua de la política. Asimismo el nivel de cumplimiento de estos objetivos ha ido subiendo paulatinamente.

A raíz de la autoevaluación de 2003 se han implementado algunas acciones de mejora relativas a los objetivos:

- La sistemática de planificación de los objetivos y metas anuales pasó a gestionarse dentro del proceso de "Planificación de la Gestión", incorporando el indicador "cumplimiento de los objetivos" dentro del cuadro de mando.
- El planteamiento de los objetivos y su despliegue en metas (hasta ahora limitado a la dirección de CONTAZARA), fue realizado por más del 70% del personal, favoreciendo la participación y la sensibilización para su cumplimiento.
- Esta participación se consiguió mediante reuniones departamentales, tomando como directrices generales la política de CONTAZARA, y los objetivos y resultados del año anterior. La aprobación final de los objetivos por parte del Director General sirve para revisar que están alineados con la política y estrategias.
- El Programa Anual de Objetivos y Metas pasó a realizarse en 2003 según un formato y metodología PDCA.

Los procesos relacionados con los objetivos generales se siguen mensualmente y se miden con la periodicidad establecida para cada proceso.

A raíz de la autoevaluación de 2005 se ha implementado un despliegue de las estrategias y de la política en las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral, en combinación con la metodología PDCA. De esta forma, hay más despliegue de objetivos, favoreciendo una alineación y cumplimiento total de la estrategia y de la política.

La política y estrategias de CONTAZARA, así como los objetivos generales, se difunden a todo el personal mediante las charlas de sensibilización del Director General. Asimismo, la política y objetivos se difunden en los tabloneros de anuncios de la organización y en la Intranet de CONTAZARA.

A raíz de la planificación de la implantación del sistema de gestión ambiental en el año 2002, la política de CONTAZARA se difunde también a todas las partes interesadas en la web externa.

Tal como se ha mencionado, una vez difundida la política y estrategia, se revisa el grado de sensibilización en la encuesta de clima laboral anual, reflejando la percepción que se tiene respecto a la comprensión, la información recibida e implicación con la misión, visión, estrategias y objetivos de la empresa, con una valoración muy positiva.