

EL MODELO DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN

El Modelo de Excelencia en la Gestión del Premio Nacional a la Calidad del Sector Privado de República Dominicana ha sido diseñado con base en principios internacionalmente aceptados como inspiradores de una gestión de excelencia, validados con experiencias internacionales de éxito, que han demostrado su utilidad para ayudar a quienes buscan una guía para el perfeccionamiento de sus empresas. El Modelo, aún cuando no es prescriptivo, define y valora aspectos clave que necesariamente deben ser abordados.

Los conceptos del Modelo no son inmutables, evolucionan en función del incremento de la competencia y los cambios del entorno, entre otros factores.

1. PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE UNA GESTIÓN DE EXCELENCIA

La experiencia de empresas de clase mundial demuestra que para una Gestión de Excelencia se requiere orientarse hacia Principios Fundamentales, que son clave para fortalecer la cultura organizacional, enfocan los procesos hacia la calidad y mejoran el desempeño, garantizando resultados exitosos para clientes, trabajadores, proveedores, la comunidad, el Estado y los accionistas.

Los principios fundamentales del Modelo de Excelencia en la Gestión del Premio Nacional a la Calidad del Sector Privado, son los siguientes:

Liderazgo y compromiso de la alta dirección

La principal fuerza impulsora de la excelencia organizacional está basada en la capacidad y compromiso de la alta dirección para desarrollar un sistema de gestión eficaz; en ese sentido, es importante que conduzca al personal hacia un propósito común y duradero a través del establecimiento de valores, orientaciones y políticas; además debe crear un enfoque hacia el cliente, otorgar facultades al personal, impulsar la innovación permanente y el aprendizaje promoviendo altas expectativas de desempeño. Todo lo cual debe responder de manera equilibrada a satisfacer las necesidades de todas las partes interesadas (stakeholders).

La alta dirección debe servir de ejemplo y construir un sistema de liderazgo institucional orientado de manera espontánea, hacia la calidad y productividad.

Gestión orientada a la satisfacción del cliente

El conocimiento de las necesidades actuales y futuras de los clientes es el punto de partida en la búsqueda de la excelencia empresarial. Tales necesidades deben estar claras para todos los miembros de la empresa. La percepción de la calidad juzgada por el cliente, se centra en aquellas características o atributos, del producto o servicio, que agregan valor para los clientes, elevan su satisfacción, determinan sus preferencias y los hacen fieles a la marca.

La gestión orientada a la satisfacción del cliente requiere estar al tanto del desarrollo tecnológico, conocer las ofertas de los competidores y, responder de manera rápida y flexible a sus necesidades y expectativas.

Aprendizaje personal y organizacional

Alcanzar altos niveles de desempeño requiere aprendizaje organizacional correctamente ejecutado. El aprendizaje debe estar integrado al funcionamiento de la empresa, es decir ser parte del trabajo diario, practicarse a todo nivel, orientarse a la solución de problemas en sus orígenes y a las oportunidades que producen cambios significativos y permiten mejorar.

El aprendizaje organizacional es un proceso sistémico, relacionado con la mejora continua e innovación permanente de los productos, procesos productivos y procesos de gestión. Produce diversidad de ventajas y beneficios para la empresa: mejores productos y servicios, elevación de la satisfacción de clientes y socios, desarrollo de nuevas oportunidades de negocio, reducción de costos, del tiempo de respuesta y de los tiempos de ciclo e incremento de la productividad y mejora del desempeño de la empresa en el cumplimiento de sus responsabilidades públicas.

Las organizaciones invierten en el aprendizaje del personal a través de la educación, la capacitación y la generación de oportunidades para un continuo crecimiento.

El aprendizaje es un proceso que desarrolla a las personas y a la empresa, contribuyendo al liderazgo de la organización en su sector.

Valoración del personal y de los socios¹

El éxito de una empresa depende cada vez más del conocimiento, las habilidades, la creatividad innovadora y la motivación de su personal y de los socios de la empresa.

Valorar al personal, significa que la alta dirección esté comprometida con su satisfacción, desarrollo y bienestar. Ello implica, prácticas laborales de alto rendimiento y flexibilidad, que contribuyan a la obtención de un elevado desempeño y un adecuado clima laboral.

También interesa en ese contexto impulsar las buenas relaciones con socios externos como son los proveedores, organizaciones educativas, entre otros; a fin de reforzar el liderazgo y competitividad en su sector.

Agilidad y flexibilidad

La respuesta rápida y flexible se ha convertido en un factor clave, en un mercado global y competitivo que hace uso del comercio electrónico, y toma decisiones apoyándose en modernas tecnologías de la información, lo cual requiere constante simplificación y modernización de las unidades de trabajo y de los procesos sumados al desarrollo de la polivalencia del personal.

Orientación hacia el futuro

La búsqueda del crecimiento sostenido y del liderazgo en su sector requiere sólida orientación hacia el futuro y voluntad para realizar compromisos a largo plazo con las partes interesadas (clientes, personal, proveedores, accionistas, estado y comunidad). La empresa debería incluir en el proceso de planificación estratégica, ciertos factores de éxito como son: las expectativas de los clientes, las nuevas oportunidades de negocios y de formación de asociaciones/alianzas, el desarrollo tecnológico, la captación de clientes y mercados nuevos, los cambiantes requerimientos legales, las expectativas del Estado y la comunidad y los cambios estratégicos realizados por los competidores.

Innovación permanente

La innovación está fomentando cambios significativos para mejorar productos, servicios y procesos de la empresa y para crear valor para las partes interesadas de la organización.

La innovación debe servir para conducir a la empresa hacia nuevas dimensiones de desempeño, aquella ya no es exclusivamente campo de acción de los departamentos de investigación y desarrollo, es importante para los procesos de los productos y servicios clave y para los procesos de apoyo. Las organizaciones deberían ser estructuradas de tal manera que la innovación se convierta en parte de la cultura y del trabajo cotidiano.

Gestión basada en hechos

Las organizaciones dependen de mediciones y del análisis del desempeño. Las áreas de medición del desempeño incluyen: clientes, productos y servicios, operaciones, mercado y comparaciones competitivas, proveedores, personal, costos y finanzas.

Una consideración principal en la mejora del desempeño implica la selección y utilización de mediciones o indicadores. Las mediciones o indicadores que sean seleccionados deben representar los factores que conducen a obtener mejores resultados en el desempeño de clientes, rendimiento financiero y operacional. El conjunto de mediciones o indicadores utilizados deberían representar una base clara para alinear todas las actividades con los objetivos de la empresa.

Responsabilidad social

La alta dirección requiere acentuar su responsabilidad para con la sociedad y lograr una buena práctica ciudadana en la empresa. Las responsabilidades se refieren a las expectativas básicas de la empresa, prácticas éticas, protección de la salud, seguridad y medio ambiente.

Practicar una buena ciudadanía consiste en ejercer liderazgo en el cumplimiento de los requerimientos legales y normativos e incluye el hecho de influir en otras organizaciones, privadas y públicas, para que participen de estos propósitos. Las actividades que podría realizar la empresa

¹El término "socio" se utiliza en el presente documento para denominar a los aliados o "partners" de la empresa que pueden llevar a la formación de alianzas estratégicas para compartir metas y alcanzar intereses comunes.

en este sentido pueden incluir mejoras en educación, salud, medio ambiente, conservación de recursos, servicio a la comunidad, desarrollo de prácticas organizacionales y de negocios y compartir información no confidencial.

Orientación a resultados y a creación de valor

Buenos resultados son la meta de todo proceso, los resultados permiten evaluar el cumplimiento de los objetivos planteados durante la planificación, además todo resultado revela el nivel de eficacia, efectividad y eficiencia, en el desempeño de los procesos.

Los resultados, a su vez, deben orientarse hacia la creación y equilibrio de valor para todas las partes interesadas: clientes, trabajadores, accionistas, proveedores, socios, Estado y comunidad. Al crear valor para todas las partes interesadas, la empresa crea fidelidad y contribuye con la comunidad.

Perspectiva de sistema

El Modelo de Excelencia en la Gestión proporciona una perspectiva de sistema para conseguir un alto desempeño en la empresa. Los principios inspiradores y los siete Criterios constituyen los bloques estructurales del Sistema. Una gestión exitosa requiere además síntesis y alineamiento.

Síntesis significa observar a la empresa como un todo y orientarse hacia los requerimientos clave, incluyendo los objetivos estratégicos y planes de acción.

Alineamiento significa vincular estrategias y procesos clave y orientar los recursos para mejorar el desempeño y la satisfacción de los clientes.

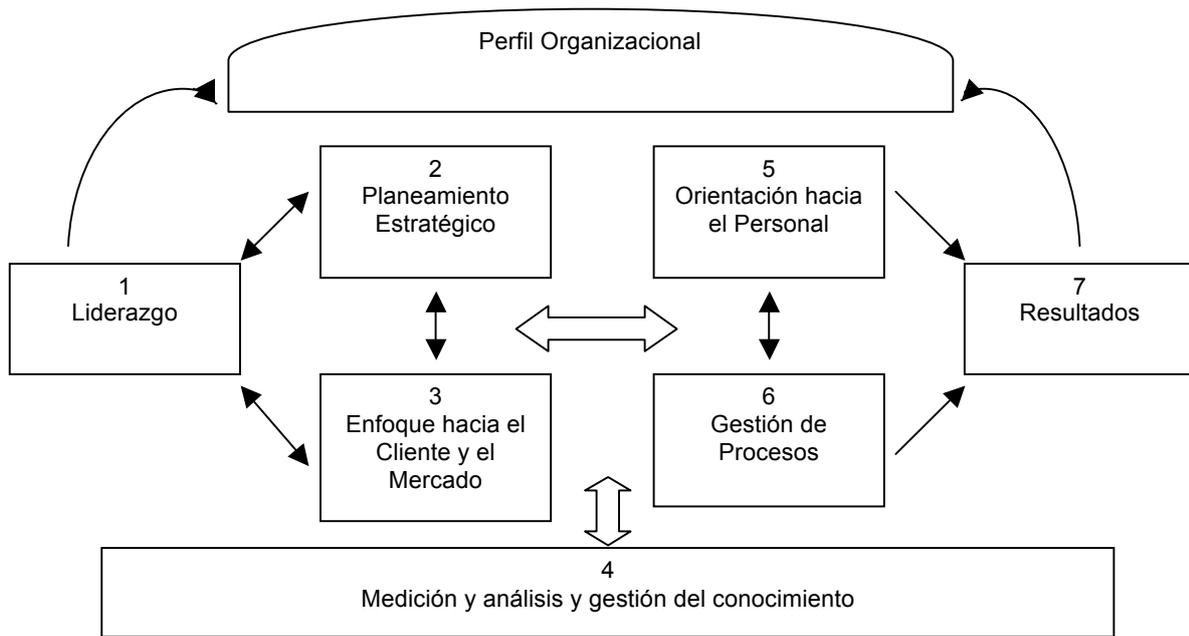
El alineamiento implica que la alta dirección esté enfocada en orientaciones estratégicas y en los clientes, y además que, responda y administre el desempeño con base en los resultados.

2. ESTRUCTURA DEL MODELO

El Modelo de Excelencia en la Gestión del Premio Nacional a la Calidad del Sector Privado de República Dominicana, está compuesto por los siguientes siete criterios:

1. Liderazgo
2. Planeamiento Estratégico
3. Orientación hacia el Cliente y el Mercado
4. Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento
5. Orientación hacia el Personal
6. Gestión de Procesos
7. Resultados

La estructura sistémica del Modelo de Excelencia en la Gestión se muestra en el gráfico.



Perfil de la Organización

En la parte exterior del gráfico se incluye el Perfil Organizacional, el que establece el contexto en el cual opera la empresa y sus relaciones clave de trabajo; además define cómo los retos estratégicos, son tomados como guía para el desempeño organizacional del Sistema de Gestión.

Sistema

El sistema, representado en la parte central del gráfico, está conformado por seis de los siete Criterios del Modelo y describen la empresa, sus operaciones y los resultados. El Liderazgo (Criterio 1), el Planeamiento Estratégico (Criterio 2) y la Orientación hacia el Cliente y el Mercado (Criterio 3), constituyen la triada del Liderazgo; la misma que enfatiza la importancia del liderazgo sobre las estrategias y clientes y cómo la dirección debe identificar oportunidades futuras para la empresa.

La Orientación hacia el Personal (Criterio 5), la Gestión de Procesos (Criterio 6) y los Resultados (Criterio 7), definen la triada de los resultados. El personal de la empresa y los procesos clave llevan a cabo el trabajo de la empresa que genera los resultados de desempeño.

Todas las acciones que se tomen se reflejan en los resultados del negocio: el conjunto de resultados de desempeño en clientes, los financieros y los operacionales, así como también los resultados del personal y aquello relacionado con la responsabilidad pública.

Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento

La Medición, el Análisis y la Gestión del Conocimiento (Criterio 4) constituyen la espina dorsal del sistema, son importantes para una administración eficaz de la empresa y para un sistema basado en hechos que mejore el desempeño y la competitividad. Sirven de base para el sistema de gestión del desempeño y vinculan el Liderazgo (Criterio 1) con los demás criterios y especialmente con los Resultados.

3. CARACTERÍSTICAS CLAVE DEL MODELO DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN

Orientación a Resultados

Se enfatiza la gestión orientada hacia los resultados correspondientes a cada una de las áreas clave:

1. Resultados de productos y servicios
2. Resultados de orientación hacia el cliente
3. Resultados financieros y de mercado
4. Resultados del personal
5. Resultados de la efectividad de los procesos
6. Resultados de liderazgo

Los criterios del Modelo no son prescriptivos

El Modelo está compuesto por requerimientos orientados hacia los resultados, pero no hacia los procedimientos, las herramientas o la estructura organizacional. En ese sentido se deja libertad para la creatividad, innovación, flexibilidad, diversidad de enfoques y el mejoramiento continuo; de acuerdo a las necesidades de cada negocio.

El Modelo permite mantener el alineamiento de objetivos en toda la empresa

La perspectiva de sistema para lograr el alineamiento de los objetivos, está reflejada en los valores fundamentales, el Perfil Organizacional, los criterios, y las relaciones causa efecto entre aquellos y los resultados.

El alineamiento en el Modelo se consigue a través de la relación establecida y el refuerzo de las mediciones, las cuales explican el impacto de las estrategias implementadas en la empresa. El uso de mediciones canaliza diferentes actividades en una misma dirección, con una menor necesidad de procedimientos detallados, toma de decisiones centralizadas o gestión de procesos.

El Modelo favorece el Diagnóstico del Sistema de Gestión

El Modelo y la Guía de Puntuación forman un sistema de evaluación.

El Modelo es un conjunto de 7 criterios y 18 sub-criterios (requerimientos), orientados hacia el desempeño. El Sistema de Puntuación evalúa dos dimensiones: Procesos y Resultados; así como los factores utilizados para evaluar cada dimensión.

El Sistema de Evaluación proporciona un perfil de fortalezas y oportunidades de mejora relacionadas con los 18 sub-criterios, en ese sentido el proceso de mejora facilita el desarrollo de la empresa.

4. CRITERIOS, SUB-CRITERIOS Y PUNTAJES

Los criterios tienen el propósito de focalizar la atención de las organizaciones hacia aquellos aspectos que están directamente relacionados con la obtención de ventajas competitivas, desincentivando el desarrollo de estrategias basadas prioritariamente en condiciones no sostenibles en el largo plazo.

Cada criterio se divide en sub-criterios y estos a su vez en áreas específicas de evaluación. Se muestra a continuación un resumen de los criterios y de la distribución del puntaje:

Criterios/ Sub-criterios	Puntuación
P. Perfil Organizacional	
P.1 Descripción organizacional	
P.2 Desafíos organizacionales	
1. Liderazgo	120
1.1 Liderazgo organizacional	70
1.2 Gobierno y responsabilidad social	50
2. Planeamiento estratégico	85
2.1 Desarrollo de estrategias	40
2.2 Despliegue de estrategias	45
3. Orientación hacia el cliente y el mercado	85
3.1 Compromiso con el cliente	40
3.2 Voz del cliente	45
4. Medición, análisis y gestión del conocimiento	90
4.1 Medición, análisis y mejora del desempeño organizacional	45
4.2 Gestión de la información, conocimiento y tecnología de la información	45
5. Orientación hacia el personal	85
5.1 Compromiso del personal	45
5.2 Ámbito del personal	40
6. Gestión de procesos	85
6.1 Sistema de trabajo	35
6.2 Procesos de trabajo	50
7. Resultados	450
7.1 Resultados de productos y servicios	100
7.2 Resultados de orientación hacia el cliente	70
7.3 Resultados financieros y de mercado	70
7.4 Resultados del personal	70
7.5 Resultados de la efectividad de los procesos	70
7.6 Resultados de liderazgo	70
Total de puntos	1000

Notas:

N1. La Guía de Puntuación a utilizar en la Evaluación del Modelo de Excelencia en la Gestión se encuentra en el punto 6 Guía de Puntuación.

N2. La Información adicional de soporte requerida para cada Sub-criterio se encuentra detallada al final de cada criterio.

N3. En el Glosario de Términos Clave puede consultar el significado de palabras o conceptos usados en el presente documento.

P. Prefacio: Perfil Organizacional

El Perfil Organizacional equivale a una fotografía de la empresa, las influencias **clave** que determinan la manera en la que opera y los desafíos **clave** que enfrenta.

P.1 Descripción Organizacional **¿Cuáles son las características clave de la empresa?**

Describa el contexto operativo de la empresa y sus relaciones clave con sus clientes, proveedores, socios y partes interesadas.

Incluya respuestas a las siguientes preguntas:

a. AMBIENTE ORGANIZACIONAL

- (1) ¿Cuáles son los principales productos y servicios de la empresa? ¿Cuáles son los mecanismos de distribución utilizados para entregar los productos y servicios a sus **clientes y partes interesadas**?
- (2) ¿Cuál es la cultura de la empresa? ¿Cuáles son los propósitos, **misión**, visión y **valores** establecidos? ¿Cuáles son las competencias esenciales de la empresa y su relación con la misión?
- (3) ¿Cuál es el perfil de sus trabajadores? ¿Cuáles son sus categorías y tipos de trabajadores? ¿Cuáles son sus **niveles** educacionales? ¿Cuál es la diversidad de su fuerza de trabajo y de puestos de trabajo, utilización de trabajadores contratados y requerimientos especiales de salud y seguridad?
- (4) ¿Cuáles son sus principales tecnologías, equipos e instalaciones?
- (5) ¿Cuál es el ambiente regulatorio bajo el cual opera la empresa? ¿Cuáles son las regulaciones de salud y seguridad ocupacional aplicables; las acreditaciones, las certificaciones o los requisitos de registro; los estándares relevantes del sector; y las regulaciones medio ambientales, financieras y de producto?

b. RELACIONES ORGANIZACIONALES

- (1) ¿Cuál es la estructura de la empresa y su sistema de **gobierno**? ¿Cuál es la relación existente entre el Directorio y la **alta dirección**, y la empresa matriz, según corresponda?
- (2) ¿Cuáles son los **clientes**, las **partes interesadas** y los **segmentos** de mercado **clave** para la empresa, según corresponda? ¿Cuáles son sus requisitos y expectativas **clave** respecto a sus productos, servicios y operación? ¿Cuáles son las diferencias de requisitos y expectativas entre los grupos de **clientes** y **partes interesadas** y **segmentos** de mercado?
- (3) ¿Cuál es el rol que desempeñan los proveedores, los asociados y los distribuidores en los **procesos clave** de **creación de valor** y de soporte? ¿Qué rol, si lo hubiere, desempeñan en los **procesos** de **innovación** organizacional? ¿Cuáles son los tipos de proveedores, asociados y distribuidores más importantes? ¿Cuáles son los requerimientos más importantes de la cadena de abastecimiento?
- (4) ¿Cuáles son los mecanismos de comunicación y de relación **clave** con los proveedores y **clientes**?

Notas:

N1. Los mecanismos de distribución de productos y servicios a sus **clientes y partes interesadas** (P.1a[1]) pueden realizarse en forma directa o a través de distribuidores, comerciantes, trabajadores o canales asociados.

N2. Los **segmentos** de mercado (P.1b[2]) pueden estar basados en: líneas de productos o servicios, lineamientos, geografía, canales de distribución, volumen de negocio, u otros factores importantes para la empresa en la definición de las características del mercado.

N3. Los requisitos de los grupos de **clientes**, **partes interesadas** y **segmentos** de mercado (P.1b[2]) pueden incluir la entrega oportuna, **niveles** bajos de defectos, reducciones de precios, comunicaciones electrónicas, respuesta rápida y servicios de post-venta.

N4. Los mecanismos de comunicación (P.1b[4]) deben ser en ambas direcciones, pudiendo ser en persona, por correo postal, por correo electrónico, vía WEB o teléfono. Para muchas organizaciones

[Escribir texto]

estos mecanismos pueden cambiar a medida que cambian los requisitos del mercado, de las partes interesadas o de los clientes.

Con frecuencia, muchas preguntas son agrupadas bajo un mismo número (ejemplo: P.1a[3]). Estas preguntas están relacionadas y no necesitan una respuesta independiente. Esta variedad de preguntas sirve como una guía para entender el significado completo de la información que se requiere obtener.

Las Notas (N1) en los Sub-criterios tienen 3 objetivos: (1) Aclarar los términos o requisitos presentados en un Sub-criterio, (2) Dar instrucciones de cómo responder los requisitos del Sub-criterio y (3) Indicar vínculos **clave** con otros Sub-criterios. En todos los casos, la intención es ayudar a responder los requisitos del Sub-criterio.

P.2 Desafíos Organizacionales **¿Cuál es la situación estratégica de la empresa?**

Describe el ámbito competitivo de la empresa, sus desafíos estratégicos clave y su sistema para la mejora del desempeño.

Incluya respuestas a las siguientes preguntas:

a. AMBIENTE COMPETITIVO

- (1) ¿Cuál es la posición competitiva de la empresa? ¿Cuáles son su tamaño y crecimiento relativo en su sector o en los grupos demandantes que atiende? ¿Cuál es el número y tipo de competidores y colaboradores **clave** que tiene la empresa?
- (2) ¿Cuáles son los principales factores que determinan el éxito de la empresa frente a sus competidores? ¿Cuáles son algunos de los cambios **clave** que están teniendo lugar que afectan la posición competitiva de la empresa, incluyendo oportunidades para innovación y colaboración, según corresponda?
- (3) ¿Cuáles son las fuentes de información comparativa y competitiva **clave** disponibles dentro de su sector? ¿Cuáles son las fuentes de información comparativa **clave** disponible fuera de su sector? ¿Cuáles son las limitaciones, si las hubiera, para obtener esta información?

b. DESAFÍOS ESTRATÉGICOS

- (1) ¿Cuáles son sus **desafíos estratégicos** y ventajas **clave** respecto a la razón de ser de la empresa, a la operación y a las personas? ¿Cuáles son sus **desafíos estratégicos** y ventajas **clave** asociados con la **sustentabilidad** organizacional?

c. SISTEMA DE MEJORA DEL DESEMPEÑO

- (1) ¿Cuáles son los elementos **clave** de su sistema de mejora de desempeño, incluyendo sus procesos de evaluación, de **aprendizaje** organizacional y procesos de innovación?

Notas:

N1. Los factores principales (P.2a[2]) pueden incluir diferenciadores como: liderazgo en precio, servicios de diseño, tasa de innovación, proximidad geográfica, accesibilidad, y opciones de productos y garantías.

N2. Los **desafíos y ventajas estratégicos** (P.2b[1]) pueden relacionarse a la tecnología, los productos, la operación, el servicio de apoyo al cliente, la globalización, la cadena de valor y las personas.

N3. La mejora en el **desempeño** (P.2c[1]) es una dimensión de evaluación utilizada en el Sistema de Puntuación, para evaluar la madurez de los **enfoques** utilizados por la empresa y su **despliegue** (Ver Glosario de Términos **Clave**) Esta pregunta está orientada a ayudarlo y a los evaluadores a establecer un contexto general para el enfoque de mejora del **desempeño**. Los **enfoques** para mejora en el desempeño que son compatibles con el esquema del Modelo pueden incluir la implementación de un Sistema Lean Enterprise, la aplicación de la metodología Six Sigma, la utilización de estándares ISO 9000 o el empleo de otras herramientas para la mejora de **procesos** y herramientas para la innovación. Un creciente número de organizaciones han implementado procesos específicos para cumplir las metas en innovación de procesos y productos.

[Escribir texto]

COMENTARIOS AL PREFACIO: PERFIL ORGANIZACIONAL

El Perfil Organizacional da una visión de la empresa. El perfil aborda el ambiente operativo, las relaciones **clave** de la empresa, su ámbito competitivo, sus desafíos estratégicos y su orientación hacia la mejora del **desempeño**. Su perfil organizacional provee un contexto para entender a la empresa y para guiar y priorizar la información que presenta como respuesta al Modelo en los Criterios 1 a 7.

P.1. Descripción Organizacional ¿Cuáles son las características clave de la empresa?

Propósito

Este Sub-criterio aborda las características **clave** y relaciones que forman el ambiente organizacional. Igualmente aborda el sistema de **gobierno** de la empresa. Su objetivo es establecer el contexto para la empresa y para las respuestas a los requerimientos de los Criterios 1 a 7.

Comentarios

- ▶ El Perfil Organizacional provee a la empresa de una visión interna crítica sobre los factores internos y externos **clave** que le dan forma al ambiente operativo. Estos factores como la **misión**, **visión**, **valores**, ambiente competitivo y los **desafíos estratégicos**, impactan la manera en que la empresa opera y las decisiones que toma. El perfil organizacional ayuda a la empresa a entender mejor el contexto en el que opera, los requisitos **clave** para el éxito de negocios actuales y futuros, la **sustentabilidad** organizacional y las necesidades, oportunidades y restricciones del **desempeño** organizacional.
- ▶ Usos de términos como **propósitos**, **visión**, **misión** y **valores** varían dependiendo de la empresa y algunas organizaciones pueden no utilizarlos. Sin embargo, debiera tener un claro entendimiento de la esencia de la empresa, por qué existe y dónde quisiera la **alta dirección** ubicar el negocio en el futuro. Esta claridad permite tomar e implementar decisiones estratégicas que afectan el futuro de la organización.
- ▶ El ambiente regulatorio en el que opera la empresa, plantea una serie de requisitos, los que impactan en la manera en la que la empresa opera. El entender este ambiente es **clave** para la toma efectiva de decisiones estratégicas y operacionales. Mas aún, permite identificar si sólo está cumpliendo con los requisitos de las leyes aplicables, las regulaciones y los estándares y prácticas o los está excediendo, ubicando a la empresa como líder en su sector.
- ▶ Las Organizaciones líderes tienen un sistema de **gobierno** adecuadamente definido, con **niveles** de reporte claros. Es importante identificar claramente qué funciones son desempeñadas por la **alta dirección** e igualmente las aplicables al comité de **gobierno** y a las organizaciones matrices. La independencia y responsabilidades del comité frecuentemente son consideraciones **clave** en la estructura de **gobierno**.
- ▶ Una clara identificación y profundo entendimiento de las competencias esenciales de la empresa, son básicas para la sustentabilidad y el desempeño competitivo. La correcta aplicación de sus competencias esenciales es frecuentemente un diferenciador en el mercado. Mantener alineadas sus competencias esenciales con sus direcciones estratégicas, puede proveerle una ventaja estratégica; y proteger la propiedad intelectual contenida en las competencias esenciales, puede proveer sustentabilidad.
- ▶ En las organizaciones que dependen fuertemente de sus proveedores, estos juegan un rol crítico en procesos que son importantes para el funcionamiento del negocio y para mantener o alcanzar una ventaja competitiva sostenible. Los requerimientos de la cadena de suministros pueden incluir entrega a tiempo o justo a tiempo, agilidad, personal variable, capacidad de investigación y diseño y manufactura a medida o servicios a medida.

P.2 Desafíos Organizacionales ¿Cuál es la situación estratégica de la empresa?

Propósito

Este Sub-criterio aborda el ambiente competitivo en el cual la empresa opera y los **desafíos estratégicos** y ventajas **clave** que la empresa enfrenta. Igualmente analiza cómo aborda la mejora del **desempeño**, el **aprendizaje** organizacional y la innovación. El objetivo es el de comprender sus desafíos organizacionales **clave** y el sistema utilizado para mantener una ventaja sostenible.

[Escribir texto]

Comentarios

*El conocimiento de las fortalezas, debilidades y oportunidades de la empresa tanto para la mejora como para el crecimiento, es de suma importancia para el éxito y la **sustentabilidad**. Con este conocimiento, puede identificar los atributos que son propios de la empresa, de los productos, servicios y **programas** que ofrece; aquellos que lo diferencian de otras organizaciones, que le permiten mantener una ventaja competitiva sostenible y aquello que debe desarrollar para construir o sostener su posición competitiva.*

- ▶ *Entender quienes son sus competidores y colaboradores, cuántos tiene y cuáles son sus características principales, son aspectos esenciales para determinar cuáles son sus ventajas competitivas en el sector o rubro en que se desenvuelve. Las organizaciones líderes tienen un conocimiento profundo de sus competidores actuales y del ámbito de sus colaboradores, incluyen los factores que afectan el desempeño diario y los factores que podrían afectar el desempeño futuro.*
- ▶ *Las fuentes de información comparativa y competitiva pueden incluir revistas especializadas y otras publicaciones, actividades de **benchmarking**, reportes anuales públicos de comercio de empresas, conferencias, redes locales de comunicación y asociaciones gremiales.*
- ▶ *Operar la empresa en un mercado altamente competitivo, representa enfrentar muchos **desafíos estratégicos** que podrían afectar la capacidad de mantener su **desempeño** y posición competitiva. Estos desafíos podrían incluir sus costos operativos (por ejemplo: los materiales, la mano de obra, las ubicaciones geográficas), la expansión o reducción de mercados, las fusiones o adquisiciones tanto de la organización o de sus competidores, condiciones económicas, incluyendo la naturaleza cíclica del sector, la introducción de nuevos productos o servicios sustitutos, cambios tecnológicos rápidos o nuevos competidores entrando en el mercado. Además la empresa enfrenta desafíos relacionados a la búsqueda, contratación y retención de trabajadores calificados.*
- ▶ *Un desafío significativamente particular, que puede ocurrir a la empresa, es no estar preparada para una tecnología disruptiva que amenaza su posición competitiva o su mercado. En el pasado tecnologías han incluido las computadoras reemplazando las máquinas de escribir, teléfonos celulares desafiando los fijos y los teléfonos por pago, máquinas de fax capturando negocios en la noche para servicios de entrega y el desafío del correo electrónico a todos los otros tipos de correspondencia. Hoy, las organizaciones necesitan barrer el ámbito dentro y fuera de su sector para detectar tales desafíos lo más tempranamente posible.*

1. Liderazgo (120 puntos)

El Criterio Liderazgo examina **cómo** la **alta dirección** guía y apoya a la empresa. También evalúa el sistema de **gobierno** de la empresa y **cómo** aborda sus responsabilidades éticas, legales y sociales.

1.1 Liderazgo Organizacional ¿Cómo la alta dirección lidera? (70 puntos)

Proceso

Describa cómo la alta dirección guía y apoya a la empresa. Describa cómo la alta dirección se comunica con su personal e incentiva un alto desempeño.

Incluya respuestas a las siguientes preguntas:

a. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

- (1) ¿**Cómo** la **alta dirección** establece la **misión**, **visión** y los **valores** de la empresa? ¿**Cómo** la **alta dirección** despliega la **misión**, **visión** y **valores** corporativos a través de su **sistema de liderazgo**, a todos los trabajadores, proveedores y **socios clave**, así como a sus **clientes** y a las otras partes interesadas según corresponda? ¿**Cómo** las acciones personales de los integrantes de la **alta dirección** reflejan su compromiso con los **valores** de la empresa?
- (2) ¿**Cómo** la **alta dirección** crea un ámbito que promueva una **conducta ética** y asegura el cumplimiento de las normas legales y regulatorias aplicables a su negocio?
- (3) ¿**Cómo** los integrantes de la **alta dirección** crean una empresa **sustentable**? ¿**Cómo** crean un ámbito para la mejora del **desempeño** organizacional, el cumplimiento de la **misión** y los **objetivos estratégicos**, la **innovación**, el liderazgo competitivo o el rol de modelo de desempeño y la flexibilidad organizacional? ¿**Cómo** crean un ámbito para el **aprendizaje** organizacional y del **personal**? ¿**Cómo** desarrollan y mejoran sus habilidades de liderazgo personal? ¿**Cómo** participan personalmente en el **aprendizaje** organizacional, en los planes de sucesión y en el desarrollo de los futuros líderes de la empresa?

b. COMUNICACIÓN Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

- (1) ¿**Cómo** la **alta dirección** se comunica con el personal, le delega facultades y los motiva a lo largo de la empresa? ¿**Cómo** la **alta dirección** promueve la comunicación en ambas direcciones a lo largo de la empresa? ¿**Cómo** la **alta dirección** asume un rol activo en la recompensa y el reconocimiento al personal, para reforzar el enfoque de un alto **desempeño** y la orientación hacia los **clientes** y el negocio?
- (2) ¿**Cómo** la **alta dirección** crea un **enfoque** hacia la acción, para lograr los objetivos organizacionales, mejorar el **desempeño** y alcanzar su visión? ¿**Cómo** la **alta dirección** incluye en sus expectativas de **desempeño** organizacional, un **enfoque** hacia la creación y el balance de **valor** para los **clientes** y las otras **partes interesadas**?

Notas:

N1. La visión organizacional (1.1a[1]), debe establecer el contexto para los **objetivos estratégicos** y **planes de acción**, que son descritos en los Sub-criterios 2.1 y 2.2.

N2. Una empresa sustentable (1.1a[3]), es capaz de abordar las necesidades actuales del negocio y poseer la flexibilidad y la administración estratégica, para prepararse satisfactoriamente para sus futuros negocios y ámbito de mercado. En este contexto, para tener éxito en el futuro, el concepto de **innovación** incluye tanto la **innovación** tecnológica como la **innovación** organizacional.

N3. Un **enfoque** hacia la acción (1.1b[2]) considera tanto a las personas como a los activos físicos de la empresa. Esto incluye mejoras continuas en la **productividad**, que pueden alcanzarse a través de la eliminación de pérdidas o reducción de tiempos de ciclo, pudiendo utilizar técnicas como Six Sigma y Lean Production. También incluye las acciones para cumplir los **objetivos estratégicos** de la empresa.

N4. Sus **resultados** de **desempeño** organizacional deben ser mencionados en los Sub-criterios 7.1 a 7.6

[Escribir texto]

Las respuestas a los Sub-criterios son evaluadas considerando los requerimientos de los Sub-criterios del Criterio, los factores del negocio **clave** presentados en el Perfil Organizacional y la madurez de sus enfoques, la amplitud de su despliegue y la fortaleza de sus procesos de mejora y los resultados referidos al Sistema de Puntuación.

1.2 **Gobierno y Responsabilidad Social ¿Cómo se gobierna la empresa y cómo cumple su responsabilidad social?** (50 puntos) Proceso

Describa el sistema de gobierno de la empresa. Describa de qué manera la empresa asume sus responsabilidades sociales, asegura una conducta ética y desempeña una buena práctica ciudadana.

Incluya respuestas a las siguientes preguntas:

a. **GOBIERNO ORGANIZACIONAL**

(1) **¿Cómo** la empresa aborda los siguientes factores **clave** en su sistema de **gobierno**?

- > Responsabilidad por las acciones de los gerentes
- > Responsabilidad Fiscal
- > Transparencia en las operaciones, selección y declaración de políticas para los miembros del Directorio, cuando corresponda
- > Independencia en auditorías internas y externas
- > Protección de los intereses de los accionistas y las **partes interesadas**

(2) **¿Cómo** se evalúa el **desempeño** de la **alta dirección**, incluyendo al Gerente General? **¿Cómo** se evalúa el **desempeño** de los miembros del Directorio, si corresponde? **¿Cómo** utilizan la **alta dirección** y los miembros del Directorio estas revisiones de **desempeño**, para mejorar tanto la efectividad de su liderazgo personal como la del conjunto y el sistema de liderazgo, según corresponda?

b. **CONDUCTA LEGAL Y ÉTICA**

(1) **¿Cómo** la empresa aborda cualquier impacto adverso en la sociedad de sus productos, servicios y operaciones? **¿Cómo** la empresa se anticipa a las preocupaciones del público por sus productos, servicios y operaciones actuales y futuras? **¿Cómo** se prepara para hacer frente a estas preocupaciones de manera proactiva, incluyendo la conservación de recursos naturales y utilizando **procesos** efectivos para gestionar la cadena de suministros, cuándo sea apropiado? **¿Cuáles** son sus **procesos**, indicadores y **metas clave** para alcanzar y superar el cumplimiento de los requerimientos legales y regulatorios, según sea apropiado? **¿Cuáles** son los **procesos**, **indicadores** y **metas clave** para afrontar los riesgos asociados con sus productos, servicios y operaciones?

(2) **¿De** qué manera la empresa promueve y asegura **conductas éticas** en todas las operaciones que realiza? **¿Cuáles** son los **procesos**, **mediciones** e **indicadores clave** para monitorear la **conducta ética** en su estructura de **gobierno**, a lo largo de toda la empresa, y en las interacciones con los **socios**, clientes y las otras partes interesadas? **¿Cómo** la empresa controla y responde a la violación de la **conducta ética**?

c. **RESPONSABILIDAD SOCIAL Y APOYO A LAS COMUNIDADES CLAVE**

(1) **¿Cómo** la empresa considera el bienestar y los beneficios sociales como parte de la estrategia y de la operación diaria? **¿Cómo** considera el bienestar en los sistemas medio ambientales, sociales y económicos, con los cuales contribuye o puede contribuir?

(2) **¿Cuáles** son sus comunidades **clave**? **¿Cómo** identifica a las comunidades **clave** y determina las de interés para involucrar a la empresa, incluyendo las áreas relacionadas a sus competencias esenciales? **¿De** qué manera la empresa en forma activa respalda y fortalece a sus comunidades **clave**?

N1. Las responsabilidades sociales en áreas críticas para el éxito de la empresa, deben ser consideradas en el Desarrollo de Estrategias (Sub-criterio 2.1) y en la Gestión de **Procesos** (Criterio 6). Los Resultados **clave**, como resultados en el cumplimiento regulatorio y legal o la reducción de impactos ambientales a través de la utilización de tecnología “verde” u otros medios, actividades de conservación de recursos, o mejoras en el impacto social, tales como el uso de prácticas laborales recomendadas, deberían presentarse en el Sub-criterio 7.6 de Resultados de Liderazgo.

[Escribir texto]

N2. La transparencia en operaciones (1.2a[2]) debería incluir los controles internos en los procesos de **gobierno**.

N3. La evaluación del **desempeño** del liderazgo (1.2a[2]) puede estar sustentado en revisiones de pares, revisiones de gestión del **desempeño** formales (5.1b), retroalimentación, encuestas e investigaciones formales o informales de los trabajadores y de otras **partes interesadas**.

N4. Las mediciones o indicadores del comportamiento ético (1.2b[2]) pueden incluir el porcentaje de miembros independientes del directorio, medidas de las relaciones con grupos de accionistas y no accionistas, resultados de incumplimientos éticos y respuestas a los mismos, resultados de encuestas al personal sobre percepción del comportamiento ético de la empresa, uso de líneas directas para denuncias y resultados de revisiones y auditorías sobre el tema ético. Ellos también pueden incluir evidencia de que los sistemas de seguimiento, las políticas y el entrenamiento del personal están aplicados para tratar los conflictos de interés y el adecuado uso de fondos.

N5. Las áreas de contribución social y apoyo a la comunidad apropiadas para 1.2c podrán incluir los esfuerzos para mejorar el medio ambiente (por ejemplo colaborando para conservar el medio ambiente o los recursos naturales); fortalecer los servicios de la comunidad local, la educación, la salud, y mejorar las prácticas de asociaciones comerciales, empresariales o profesionales.

N6. No se incluye en el Sub-criterio 1.2 los aspectos relacionados a la salud y seguridad de los trabajadores; estos factores deberían abordarse en el Sub-criterio 5.2.

COMENTARIOS AL CRITERIO 1: LIDERAZGO

*El Liderazgo aborda la manera en que la **alta dirección** guía y sostiene a la empresa estableciendo los valores, la visión y las expectativas de desempeño. La atención se dirige a cómo la **alta dirección** se comunica con sus trabajadores, mejora su liderazgo personal, participa en el **aprendizaje** organizacional y desarrolla futuros líderes, mide el desempeño de la empresa y crea un ambiente que propicia un comportamiento ético y un alto desempeño. El Criterio también comprende el sistema de gobierno de la empresa, cómo cumple con las responsabilidades éticas y legales con la sociedad y cómo apoya su comunidad.*

1.1 Liderazgo Organizacional ¿Cómo la alta dirección lidera?

Propósito

*Este Sub-criterio analiza los aspectos **clave** de las responsabilidades de la **alta dirección**. Examina cómo ésta establece y comunica la visión y valores de la empresa. Se enfoca en las acciones de la **alta dirección** para crear una empresa sustentable, centrada en el negocio y los clientes.*

Comentarios

- ▶ *El rol central de la **alta dirección** en el establecimiento de **valores** y orientaciones, el comunicar, crear y balancear **valor** para todos las **partes interesadas** y crear vías organizacionales para la acción son el foco de este Sub-criterio. El éxito requiere una firme orientación al futuro y un compromiso con la mejora, la **innovación** y la sustentabilidad de la empresa. De manera creciente, esto requiere crear un ambiente para la delegación de facultades, la flexibilidad y el **aprendizaje**.*
- ▶ *En las más respetadas organizaciones, la **alta dirección** se encuentra comprometida con el desarrollo del futuro de los líderes de la empresa así como con la recompensa y reconocimiento del **desempeño** del personal. Ellos personalmente participan en el desarrollo de futuros líderes, en la planificación de una línea de sucesión y en los eventos y oportunidades a través de los cuales se reconoce el **desempeño** de los trabajadores. El desarrollo de actividades para futuros líderes debería incluir tutorías personales o la participación en cursos de desarrollo de liderazgo.*

1.2 Gobierno y Responsabilidad Social ¿Cómo se gobierna la empresa y cómo cumple su responsabilidad social?

Propósito

*Este Sub-criterio analiza los aspectos **clave** del sistema de **gobierno** de la empresa. Examina cómo cumple con sus responsabilidades sociales, **cómo** la **alta dirección** asegura que la empresa se*

[Escribir texto]

desempeña legalmente y en forma ética, cómo la **alta dirección** y el personal incentivan buenas prácticas ciudadanas y apoya a sus comunidades **clave**.

Comentarios

- ▶ Los requerimientos de gobernabilidad organizacional tienen en mira abordar la necesidad de un fiable, bien informado y responsable gobierno o un cuerpo asesor que proteja los intereses de las partes interesadas (incluyendo los accionistas). Este cuerpo asesor debe tener plena independencia en temas relacionados con la revisión y la evaluación de funciones. Debe contar con una función de evaluación de **desempeño** que controle el **desempeño** organizacional y el de la **alta dirección**.
- ▶ Una parte integral de la gestión de desempeño y de mejora es la relacionada con el tratamiento proactivo de: (1) la necesidad de una conducta ética, (2) los requisitos legales y normativos y (3) los factores de riesgo. Para ello es necesario establecer mediciones y/o indicadores apropiados que **la alta dirección** debe usar en su revisión de **desempeño**. La empresa debe ser sensible a los problemas de interés público, ya sea que estos problemas estén o no contemplados actualmente en la ley. Las organizaciones modelo buscan oportunidades para superar los requerimientos establecidos y para destacarse en áreas de orden legal y ético.
- ▶ Este Sub-criterio aborda el uso de **procesos** de conservación de recursos. Estos **procesos** pueden incluir tecnología verde, reemplazo de productos químicos peligrosos por otros basados en agua, conservación de energía, uso de energías limpias y el reciclaje de desperdicios.
- ▶ La responsabilidad social implica ir más allá de una orientación de conformidad o cumplimiento con la ley. Las oportunidades para un buen **desempeño** ciudadano son accesibles para organizaciones de todos los tamaños. Dichas oportunidades incluyen fomentar y apoyar el servicio comunitario por parte de los trabajadores.
- ▶ El involucramiento comunitario de la empresa debería incluir contribuciones en áreas de sus competencias esenciales. Los ejemplos de participación de la empresa en la comunidad incluyen: asociarse con escuelas o los directorios de ellas para mejorar la educación; asociarse con otras organizaciones y proveedores de atención de salud para mejorar la salud en la comunidad local proporcionando educación y servicios voluntarios para abordar los problemas de salud pública; y asociarse para influenciar al comercio y a las asociaciones de empresas para comprometerlos en actividades benéficas y operativas, tales como compartir mejores prácticas para mejorar la competitividad general del país y el medio ambiente.

2. Planeamiento Estratégico (85 puntos)

El Criterio Planeamiento Estratégico examina **cómo** la empresa desarrolla sus **objetivos estratégicos** y los **planes de acción**. También examina **cómo** son desplegados y modificados si las circunstancias lo requieren y **cómo** se mide el avance de los mismos.

2.1 Desarrollo de Estrategias **¿Cómo la empresa desarrolla su estrategia?** (40 puntos) **Proceso**

Describa cómo la empresa establece su estrategia y sus objetivos estratégicos, incluyendo cómo aborda sus desafíos estratégicos. Resuma los objetivos estratégicos clave de la empresa y sus respectivas metas.

Incluya respuestas a las siguientes preguntas:

a. PROCESO DE DESARROLLO DE ESTRATEGIAS

- (1) **¿Cómo** la empresa lleva a cabo su planeamiento estratégico? **¿Cuáles** son los pasos **clave** del mismo? **¿Quiénes** son los participantes **clave**? **¿Cómo** identifica su proceso de planeamiento las incertidumbres? **¿Cómo** determina las competencias esenciales, los **desafíos** y ventajas **estratégicas** (identificadas en el Perfil Organizacional)? **¿Cuáles** son los horizontes de planeamiento de corto y largo plazo? **¿Cómo** se establecen dichos horizontes temporales? **¿Cómo** su **proceso** de planeamiento estratégico aborda estos horizontes temporales?
- (2) **¿Cómo** se asegura que la planificación estratégica aborda los aspectos **clave** mencionados a continuación? **¿Cómo** se recolectan y analizan los datos y la información pertinente a estos aspectos, como parte de su **proceso** de planeamiento estratégico?
 - > Las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa.
 - > Indicios tempranos de cambios importantes en tecnología, mercados, productos, preferencias de los clientes, competencia o en el ámbito de las regulaciones.
 - > **Sustentabilidad** a largo plazo de la empresa incluyendo las competencias esenciales necesarias.
 - > Capacidad de la empresa para ejecutar el plan estratégico.

b. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- (1) **¿Cuáles** son los **objetivos estratégicos clave** de la empresa y el cronograma para alcanzarlos? **¿Cuáles** son sus **metas** más importantes para esos **objetivos estratégicos**?
- (2) **¿Cómo** los **objetivos estratégicos** de la empresa abordan los **desafíos y las ventajas estratégicas**? **¿Cómo** los **objetivos estratégicos** de la empresa abordan sus oportunidades para la **innovación** en los productos, en las operaciones y en el modelo de negocio? **¿Cómo** los **objetivos estratégicos** abordan las **competencias esenciales** actuales y las futuras? **¿Cómo** asegura que los **objetivos estratégicos** equilibren las oportunidades y desafíos de corto y largo plazo? **¿Cómo** asegura que los **objetivos estratégicos** consideren y equilibren las necesidades de todas las **partes interesadas**?

Notas:

N1. El “Desarrollo de las Estrategias” se refiere al enfoque de la empresa (formal o informal) para prepararse para el futuro. Dicho desarrollo puede utilizar diversos tipos de pronósticos, proyecciones, opciones, escenarios, conocimiento (Ver 4.2a para el conocimiento organizacional relevante) u otros enfoques, para vislumbrar el futuro con el propósito de tomar decisiones y asignar recursos. El desarrollo de las estrategias puede involucrar a los proveedores, distribuidores, socios y clientes **clave**.

N2. La palabra “Estrategia” debería interpretarse en forma amplia. Puede construirse en torno a o para conducir a cualquiera o a todos los siguientes aspectos: nuevos productos, servicios y mercados; incremento de utilidades mediante varios enfoques, incluyendo adquisiciones, concesiones y prendas, nuevas sociedades y alianzas, nuevas relaciones con los trabajadores. La estrategia puede estar dirigida a llegar a ser el proveedor preferido, un proveedor regional en cada uno de los mercados de los **clientes** o los asociados, un productor de bajo costo, un innovador del mercado, o un proveedor de servicios personalizados o de alta gama.

[Escribir texto]

N3. Las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa (2.1a[2]) deberían abordar todos los aspectos que son **clave** para el éxito futuro de la empresa, incluyendo los siguientes, según corresponda: las necesidades, expectativas y oportunidades de sus **clientes** y del mercado, sus oportunidades para innovación y el desempeño del rol de modelo; sus competencias esenciales; su ámbito competitivo y sus capacidades en relación a los competidores y organizaciones comparables; el ciclo de vida de sus productos; cambios o innovaciones tecnológicas **clave** o de otro tipo que pudieran afectar sus productos y los servicios y como opera, así como la velocidad de esa **innovación**; sus necesidades de **personal** y de otros recursos; su capacidad para capitalizar la diversidad, las oportunidades para reorientar los recursos hacia productos, servicios o áreas **clave** de más alta prioridad; los riesgos financieros, sociales, éticos, de regulación, tecnológicos y otros riesgos potenciales, su capacidad para prevenir y responder a emergencias, incluyendo las naturales u otros desastres, cambios en la economía nacional o internacional; necesidades de los **socios** y de la cadena de abastecimiento, fortalezas y debilidades; cambios en la empresa matriz y otros factores únicos para la empresa.

N4. La capacidad de la empresa para ejecutar el plan estratégico (2.1a[2]), debe abordar su capacidad para movilizar los recursos y conocimientos necesarios. También debe abordar la flexibilidad de la empresa basada en planes de contingencia, o si las circunstancias lo requieren, un cambio en los planes y la ejecución rápida de los mismos, sean nuevos o modificados.

N5. Los objetivos estratégicos para abordar los desafíos **clave** (2.1b[2]) pueden incluir rápida respuesta, atención personalizada, trabajo en los socios o clientes más importantes, alianzas específicas, manufactura virtual, innovación rápida, estándares ISO 9000, ISO 14000 u otros, administración en red (web-based) de las relaciones con **clientes** y proveedores y mejoras en la calidad de productos y servicios. Las respuestas al Sub-criterio 2.1 deberían enfocarse en los desafíos específicos más importantes para garantizar el éxito del negocio y para fortalecer el **desempeño** global de la empresa.

N6. El Sub-criterio 2.1 aborda la estrategia organizacional general de la empresa que puede incluir cambios en la oferta de productos y los procesos para el compromiso hacia los clientes. Sin embargo, el Sub-criterio no incluye el diseño de productos o las estrategias para conseguir el compromiso de los clientes; estos factores deberán consignarse en el Sub-criterio 6.1 y en el 3.1, según corresponda.

2.2 Despliegue de Estrategias ¿Cómo la empresa despliega su estrategia? (45 puntos) **Proceso**

Describa cómo la empresa transforma sus objetivos estratégicos en planes de acción. Resuma los planes de acción y los indicadores y mediciones de desempeño clave relacionados. Projete el desempeño futuro de la empresa en dichas mediciones o indicadores clave.

Incluya respuestas a las siguientes preguntas:

a. DESARROLLO Y DESPLIEGUE DE LOS PLANES DE ACCIÓN

- (1) ¿Cuáles son los planes de acción **clave** de corto y de largo plazo? ¿Cuáles son los cambios **clave**, si los hubiera, en sus productos y servicios, clientes, mercados y la manera en que operará?
- (2) ¿Cómo desarrolla y **despliega** los **planes de acción** a través de la empresa, al **personal**, a los proveedores y **asociados clave**, según corresponda, para alcanzar sus **objetivos estratégicos clave**? ¿Cómo asegura que los resultados **clave** de sus **planes de acción** puedan ser sostenidos?
- (3) ¿Cómo asegura que los recursos financieros adecuados y otros recursos estén disponibles para apoyar el cumplimiento de los **planes de acción**, mientras se cumple con las obligaciones actuales? ¿Cómo asigna estos recursos para apoyar el cumplimiento de los planes? ¿Cómo evalúa y gestiona los riesgos financieros y otros riesgos asociados con los planes?
- (4) ¿Cómo establece y despliega **planes de acción** modificados, si las circunstancias requieren un cambio en los planes y una rápida ejecución de los nuevos?
- (5) ¿Cuáles son sus planes **clave** de personal para cumplir los **objetivos estratégicos** y los **planes de acción** de corto y largo plazo? ¿Cómo los planes abordan los impactos potenciales sobre las personas en la dotación y cualquier cambio potencial en las necesidades de **aptitud** y **capacidad** de **personal**?

[Escribir texto]

(6) ¿Cuáles son los **indicadores** o **mediciones** de **desempeño clave** para el seguimiento del avance de sus **planes de acción**? ¿**Cómo** se asegura que su sistema de medición global de los **planes de acción** refuerza el **alineamiento** organizacional? ¿**Cómo** se asegura que el sistema de medición cubra todas las áreas **clave** de **despliegue** y **partes interesadas**?

b. PROYECCIÓN DEL **DESEMPEÑO**

(1) Para los **indicadores** o **mediciones clave** identificados en 2.2.a[6] ¿Cuáles son las **proyecciones de desempeño** tanto para el corto como para el largo plazo? ¿**Cómo** compara el **desempeño** proyectado de la empresa con el de sus competidores u organizaciones comparables? ¿**Cómo** lo compara con **benchmarks**, con las **metas** y el **desempeño** pasado, según sea apropiado? Si hubieran diferencias en el **desempeño**, actual o proyectado, frente a la competencia u organizaciones comparables ¿**Cómo** las abordará la empresa?

Notas:

N1. El desarrollo y el **despliegue** de la estrategia y del plan de acción están estrechamente vinculados con otros Sub-criterios del modelo. Los vínculos **clave** son:

- > Con el Sub-criterio 1.1, para explicar **cómo** la **alta dirección** establece y comunica las orientaciones de la empresa.
- > Con el Criterio 3, para la **integración** de los conocimientos del **cliente** y del mercado como input para la estrategia y **planes de acción** y para el **despliegue** de estos planes.
- > Con el Criterio 4, con las mediciones, el **análisis** y la gestión del conocimiento para apoyar sus necesidades de información **clave**, para apoyar el desarrollo de su estrategia, para brindar una base efectiva para la medición del desempeño y para controlar el avance relativo de sus objetivos estratégicos y sus planes de acción.
- > Con el Criterio 5, para explicar los requerimientos del **sistema de trabajo**, necesidades de educación, capacitación y desarrollo del personal y otros factores de personal relacionados que resulten de los **planes de acción**.
- > Con el Criterio 6, para cambios en las **competencias esenciales**, el sistema de trabajo, los requerimientos de los procesos que resulten de los **planes de acción**.
- > Con el Sub-criterio 7.6, para reportar los logros relativos a la estrategia de la empresa y los planes de acción.

N2. Las **mediciones e indicadores** del **desempeño** proyectado (2.2b[1]) pueden incluir cambios resultantes de nuevas alianzas de negocio; adquisiciones, fusiones, **creación de valor** nuevo, participación y entradas y cambios en el mercado; requisitos legales, estándares o innovaciones anticipadas significativas en los productos, servicios y tecnología.

COMENTARIOS AL CRITERIO 2: PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

*Este Criterio aborda el planeamiento estratégico, los **planes de acción**, su despliegue, cómo se aseguran los recursos necesarios para cumplir los planes y la forma cómo se modifican los planes frente a circunstancias que lo ameriten y la forma en que los logros se miden y sostienen. El Criterio hace notar, que la sustentabilidad a largo plazo de una empresa y su ambiente competitivo son aspectos estratégicos **clave** que deben estar integrados al planeamiento estratégico total. Las decisiones acerca de sus competencias esenciales son parte integral de la sustentabilidad de la empresa.*

Cada vez más organizaciones elaboran planes estratégicos, no obstante la ejecución de los mismos son aún un desafío significativo, especialmente si se tiene en cuenta que las demandas del mercado varían, lo cual exige ser flexibles y estar preparados para cambios inesperados, adicionalmente las tecnologías disruptivas puedan trastornar o alterar los mercados más predecibles. Este criterio enfatiza la necesidad de enfocarse no sólo en los planes sino también en la capacidad de ejecutarlos.

- ▶ *La calidad orientada al **cliente** es una visión estratégica de la calidad. El centro de atención está en los factores que inducen la satisfacción, la retención y la lealtad del **cliente**, en los nuevos mercados y en la porción de mercado, factores **clave** en la competitividad, en la rentabilidad y en la sustentabilidad de la empresa.*
- ▶ *La mejora en el **desempeño** operacional y la innovación contribuyen al crecimiento de la **productividad** de corto y de largo plazo y a la competitividad costo/precio. El desarrollo de la*

[Escribir texto]

capacidad operacional, incluidas la velocidad, la sensibilidad y la flexibilidad, representa una inversión en el fortalecimiento de la capacidad competitiva.

- ▶ El **aprendizaje** personal y organizacional son aspectos estratégicos necesarios en un ambiente que cambia rápidamente como el actual. Este Criterio enfatiza que la mejora y el **aprendizaje** requieren estar incorporados en los **procesos** de trabajo. La función principal del planeamiento estratégico es alinear los **procesos** de trabajo y las iniciativas de **aprendizaje** con las direcciones estratégicas de la empresa, garantizando que la mejora y el **aprendizaje** refuercen las prioridades de la empresa.

El Criterio de Planeamiento Estratégico analiza la manera en que la empresa:

- ▶ Determina sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas **clave**, y su capacidad para ejecutar su estrategia.
- ▶ Optimiza el uso de los recursos, asegura la disponibilidad de trabajadores capacitados y la conexión entre los requisitos de corto y largo plazo que pueden implicar gastos de capital, desarrollo o adquisición de tecnología, desarrollo de proveedores y nuevos socios o colaboradores.
- ▶ Asegura que el **despliegue** sea eficaz, es decir, que cuente con mecanismos para transmitir los requisitos y obtener el **alineamiento** en los tres **niveles**: (1) el nivel de empresa y de los ejecutivos; (2) el nivel del sistema y los procesos de trabajo y (3) el nivel de unidad de trabajo y el trabajo individual.

Los requerimientos del Criterio de Planeamiento Estratégico buscan promover el pensamiento y el ejercicio estratégico, con el fin de desarrollar una base para mejorar la posición competitiva en el sector. Estos requisitos no incluyen planes, sistemas de planeamiento, departamentos o ciclos de planeamiento formales. Tampoco consideran que todas las mejoras puedan o deban ser planeadas con anticipación. Un sistema de mejora eficaz combina las mejoras de diferentes tipos y grados de participación. Para esto se necesita una orientación estratégica clara, especialmente cuando las alternativas de mejora, incluyendo los cambios mayores o innovaciones compiten por recursos limitados. En la mayoría de casos, el establecimiento de prioridades depende necesariamente del costo racional. Sin embargo, también pueden tener requisitos críticos tales como las responsabilidades sociales que no son controladas únicamente por las consideraciones de costos.

2.1 Desarrollo de Estrategias ¿Cómo la empresa desarrolla su estrategia?

Propósito

Este Sub-criterio analiza de qué manera la empresa determina sus competencias esenciales ventajas y desafíos estratégicos y establece sus **objetivos estratégicos** para abordarlos y aprovechar sus ventajas. El fin es fortalecer la competitividad, el **desempeño** general y el éxito futuro.

Comentarios

- ▶ Este Sub-criterio requiere información básica sobre el proceso de planeamiento y sobre todas las influencias, riesgos, desafíos y otros requisitos **clave** que puedan afectar las oportunidades y orientaciones futuras de la empresa, tomando una visión a tan largo plazo como sea conveniente y posible desde las perspectivas de la empresa y del sector o el mercado. Este **enfoque** tiene la intención de proporcionar un contexto íntegro y realista para el desarrollo de una estrategia orientada al **cliente** y al mercado para guiar la toma de decisiones en curso, la asignación de recursos y la gestión global.
- ▶ En el Sub-criterio se espera que se incluyan todos los tipos de negocios, situaciones competitivas, aspectos estratégicos, **enfoques** de planeamiento y planes. Los requisitos demandan explícitamente bases de acción orientadas al futuro; no obstante, no implican un planeamiento formalizado, oficinas de planeamiento, ciclos de planeamiento o una manera específica de visualizar el futuro. Aún cuando la empresa busque crear negocios totalmente nuevos, es necesario siempre, establecer y someter a prueba los objetivos que definen y orientan las acciones decisivas y el **desempeño**.
- ▶ El Sub-criterio enfatiza el liderazgo competitivo que generalmente depende del crecimiento del ingreso y de la eficacia operacional. El liderazgo competitivo requiere una visión del futuro que incluya no sólo los mercados o **segmentos** en los que la empresa compite sino también la manera

[Escribir texto]

en que compite. La manera en que compite la empresa presenta muchas opciones y requiere que conozca las fortalezas y debilidades de su propia empresa y las de los competidores. Aunque no se incluya un horizonte de tiempo específico alguno, el punto principal de este Sub-criterio es el liderazgo competitivo sostenido.

- ▶ Una parte del planeamiento estratégico con una importancia cada vez mayor; es la proyección del entorno competitivo y de las colaboraciones. Dicha proyección ayuda a detectar y reducir las amenazas competitivas, acortar el tiempo de reacción e identificar oportunidades. Dependiendo del tamaño y tipo de empresa, competencias esenciales futuras, madurez de los mercados, ritmo del cambio, parámetros competitivos (tales como precio, costo, tasa de innovación), las organizaciones pueden utilizar una variedad de modelos, escenarios u otras técnicas y juicios para planear el entorno competitivo y colaborativo.

2.2 Despliegue de Estrategias ¿Cómo la empresa despliega su estrategia?

Propósito

El Sub-criterio analiza la manera en que la empresa traduce los **objetivos estratégicos en planes de acción**, para alcanzar aquellos. También examina cómo se evalúa el avance de dichos planes. El objetivo es garantizar que las estrategias sean desplegadas para alcanzar las **metas**.

Comentarios

- ▶ Este Sub-criterio requiere información acerca de la manera en que se desarrollan y despliegan los **planes de acción**. Para llevar a cabo los **planes de acción**, son necesarios recursos y mediciones de **desempeño**, así como alinear los planes de las unidades de trabajo, proveedores y/o **socios**. Es de vital importancia la manera en que se logra el **alineamiento** y la coherencia, por ejemplo a través del sistema de trabajo, los **procesos** y mediciones **clave**. Además se busca que el **alineamiento** y la coherencia proporcionen la base para establecer y comunicar prioridades para las actividades de mejora en curso, parte del trabajo diario de todas las unidades de trabajo. Adicionalmente, las mediciones de **desempeño** son decisivas para el seguimiento.
- ▶ Muchos tipos de **análisis** pueden ser llevados a cabo para asegurar que los recursos financieros están disponibles para apoyar el cumplimiento de los planes de acción. Para las operaciones actuales, estos esfuerzos pueden incluir el **análisis** del flujo de caja, declaraciones de ingresos netos, deudas actuales contra activo. Para inversiones que aseguren el cumplimiento de los planes esto puede incluir el **análisis** del flujo de caja descontado, el retorno sobre los activos (ROA) o el retorno sobre el patrimonio (ROE). Los tipos específicos de **análisis** variarán de empresa en empresa. Estos **análisis** deberían ayudar a la empresa a evaluar la capacidad financiera de sus operaciones actuales y la disponibilidad asociada como los riesgos en las iniciativas de planes de acción.
- ▶ Los planes de acción deberían incluir planes de personal que estén alineados y soporten la estrategia global.
- ▶ Los siguientes son ejemplos de los posibles planes de personal:
 - > Rediseño de la empresa y puestos de trabajo para incrementar las facultades al trabajador y la toma de decisiones por parte del mismo;
 - > Iniciativas para promover una mayor cooperación entre el personal y la gerencia, como con la asociación sindical;
 - > Iniciativas para preparar las futuras necesidades de idoneidad y capacidad del personal;
 - > Iniciativas para fomentar el intercambio de conocimiento y el **aprendizaje** de la empresa;
 - > Modificación de los sistemas de compensación y distinción para reconocer los equipos, y las mejoras en la organización, el mercado de **valores**, los **clientes**, u otros atributos de **desempeño**;
 - > Iniciativas en las áreas de educación y capacitación, tales como programas de desarrollo para futuros líderes, asociaciones con universidades para garantizar la disponibilidad de futuros trabajadores y el establecimiento de programas de entrenamiento en nuevas tecnologías importantes para la empresa.
- ▶ Las proyecciones y las comparaciones en este Sub-criterio tienen la intención de fomentar la mejora de capacidad para entender y monitorear los factores de **desempeño** competitivo dinámico de la empresa. El **desempeño** proyectado también puede incluir cambios que resulten de las nuevas

*alianzas de negocios, la entrada a nuevos mercados, innovaciones de productos o servicios u otros aspectos estratégicos fundamentales. Mediante este proceso de seguimiento, la empresa deberá estar mejor preparada para tener en cuenta la tasa de mejora y cambio con relación a los competidores y a sus propios objetivos y **metas**. Dicho seguimiento sirve como una herramienta **clave** para el diagnóstico de la gestión.*

3. Orientación hacia el Cliente (85 puntos)

El Criterio Orientación hacia el **Cliente** examina **cómo** la empresa atrae a sus **clientes** para el éxito a largo plazo en el mercado. Esta estrategia de **atracción** incluye **cómo** la empresa construye una cultura orientada hacia el **cliente**. También examina cómo la empresa escucha **la voz de sus clientes** y utiliza esta información para mejorar e identificar las oportunidades para la **innovación**.

3.1 Compromiso con el cliente. **¿Cómo la empresa atrae a los clientes para servir sus necesidades y construir relaciones?** (40 puntos) **Proceso**

Describa cómo la empresa determina la oferta de productos y mecanismos para apoyar a los clientes en el uso de sus productos. Describa también cómo la empresa construye una cultura orientada hacia el cliente.

Incluya respuestas a las siguientes preguntas:

a. OFERTA DE PRODUCTOS Y APOYO AL CLIENTE

- (1) ¿Cómo la empresa identifica e innova la oferta de productos para satisfacer los requisitos y exceder las expectativas de sus grupos de clientes y segmentos de mercado (identificados en el Perfil Organizacional)? ¿Cómo identifica e innova las ofertas de productos para captar nuevos clientes y proporcionar oportunidades para la expansión de las relaciones con los clientes existentes, según sea apropiado?
- (2) ¿Cómo la empresa determina los mecanismos **clave** para apoyar el uso de sus productos y permite a los clientes buscar información y manejar sus negocios con la empresa? ¿Cuáles son los medios **clave** de apoyo al cliente, incluyendo los mecanismos de comunicación **clave**? ¿Cómo ellos varían para diferentes clientes, grupos de clientes o segmentos de mercado? ¿Cómo determina los requerimientos de apoyo **clave** a los clientes? ¿Cómo asegura que los requerimientos de apoyo a los clientes son desplegados a todas las personas y en todos los procesos involucrados en el apoyo al cliente?
- (3) ¿Cómo la empresa mantiene actualizado su enfoque para identificar e innovar la oferta de productos y para proveer apoyo al cliente, de acuerdo a las necesidades del negocio y las tendencias?

b. CONSTRUYENDO UNA CULTURA DEL CLIENTE

- (1) ¿Cómo la empresa crea una cultura organizacional que asegure una experiencia del cliente positiva constantemente y contribuya al compromiso hacia el cliente? ¿Cómo el sistema de gestión de desempeño del personal, el sistema de desarrollo del personal y de los líderes refuerzan esta cultura?
- (2) ¿Cómo la empresa construye y gestiona las relaciones con los clientes para:
 - ▶ Conseguir nuevos clientes
 - ▶ Cumplir sus requerimientos y exceder sus expectativas en cada etapa del ciclo de vida del cliente; e
 - ▶ Incrementar el compromiso con la empresa?
- (3) ¿Cómo la empresa mantiene actualizado su enfoque para crear una cultura enfocada en el cliente y para construir relaciones con él, de acuerdo a las necesidades del negocio y las tendencias?

Notas:

N1. “Compromiso hacia el cliente” se refiere a las inversiones hacia los clientes de la empresa en la marca y la oferta de productos. Las características del compromiso incluyen la retención y la lealtad, el deseo de los clientes para realizar esfuerzos que incrementen sus negocios con la empresa, y los deseos para apoyar activamente y recomendar la marca y la oferta de productos.

N2. La “oferta de productos” y los “productos” se refiere a los bienes y servicios que la empresa ofrece al mercado. La oferta de productos (3.1a[1]) debería considerar todas las características importantes de los productos y servicios y su desempeño a lo largo de todo el ciclo de vida y la totalidad de “la cadena de consumo”. El énfasis debería estar sobre las características distintivas que afectan la lealtad y la preferencia del cliente, por ejemplo las características que diferencian los productos de la empresa de las ofertas de productos o servicios que ofrecen sus competidores. Estas características pueden incluir el

[Escribir texto]

precio, la confiabilidad, el valor, la entrega, la puntualidad, la facilidad de uso, los requisitos para el uso y la disposición final de materiales peligrosos, el apoyo técnico a los clientes y las relaciones en el proceso de venta. Las características del producto también pueden tener en cuenta cómo ocurren las transacciones y los factores tales como la seguridad y la privacidad de los clientes. Los resultados sobre el desempeño relativo de las características **clave** de los productos deberían ser informados en el Sub-criterio 7.1, y aquellos concernientes a la percepción del **cliente** y las acciones tomadas (sucesos) deberían ser presentados en el Sub-criterio 7.2.

N3. La meta del “apoyo al cliente” (3.1a[2]) es que la empresa facilite la realización de negocios y sea sensible a las expectativas de los clientes.

N4. La construcción de las relaciones con los clientes (3.1b[2]) pueden incluir el desarrollo de alianzas o asociaciones con ellos.

N5. El ciclo de vida del cliente (3.1b[2]) comienza en el período de pre venta y debería incluir todas las etapas de la relación con el cliente. Esto puede incluir el establecimiento de relaciones, las relaciones de negocio activas y una estrategia de salida, si correspondiese.

3.2 Voz del Cliente **¿Cómo la empresa obtiene y utiliza la información de sus clientes?** (45 puntos)

Proceso

Describa cómo la empresa escucha a sus clientes y adquiere información sobre su satisfacción e insatisfacción. Describa también cómo se utiliza la información de los clientes para mejorar el éxito en el mercado.

Incluya respuestas a las siguientes preguntas:

a. ESCUCHA DE LOS CLIENTES

- (1) **¿Cómo** la empresa escucha a los **clientes** para obtener información y retroalimentación para la toma de decisiones sobre sus productos y sobre el “apoyo al cliente”? **¿Cómo** los métodos de escucha varían para los diferentes segmentos de mercado, grupos de clientes y clientes? **¿Cómo** los métodos varían a lo largo del ciclo de vida de los clientes? **¿Cómo** se realiza el seguimiento con los clientes sobre la calidad de los productos, el apoyo al cliente y las transacciones, de manera tal de recibir retroalimentación en forma inmediata y que ayude a la toma de decisiones?
- (2) **¿Cómo** la empresa escucha a los clientes actuales, a los potenciales, a los de los competidores para obtener información para la toma de decisiones y retroalimentación sobre sus productos, el apoyo al cliente y las transacciones, según corresponda?
- (3) **¿Cómo se** gestionan los reclamos de los **clientes**? **¿Cómo** el proceso de gestión de quejas asegura que los reclamos sean resueltos **eficiente** y oportunamente? **¿Cómo** el proceso de gestión de quejas permite recuperar la confianza de los **clientes** y mejorar su satisfacción y **compromiso**? **¿Cómo** el sistema de gestión de quejas permite contabilizar y analizar las mismas para su uso en la mejora a través de toda la empresa y en la de sus asociados, según corresponda?

b. DETERMINACIÓN DE LA SATISFACCIÓN Y LEALTAD DEL **CLIENTE**

- (1) **¿Cómo** la empresa determina la satisfacción y lealtad de sus **clientes**? **¿Cómo** dichos métodos difieren entre los diferentes grupos de **clientes** y segmentos de mercado, según corresponda? **¿Cómo** se asegura que sus mediciones capturan información para la toma de decisiones que pueda ser usada para exceder las expectativas de los **clientes** asegurando el compromiso con sus clientes? **¿Cómo** los métodos de determinación de la satisfacción y el compromiso permiten contabilizar y analizar los datos para su uso en la mejora a través de toda la empresa y en la de sus asociados, según corresponda?
- (2) **¿Cómo** obtiene y utiliza la información sobre la satisfacción de sus **clientes** con relación a la que tienen con sus competidores? **¿Cómo** obtiene y utiliza la información sobre la satisfacción de sus **clientes** relativa a los niveles de satisfacción de los **clientes** de otras organizaciones que proveen productos o servicios similares y /o **benchmarks** del sector, según corresponda?
- (3) **¿Cómo** determina la insatisfacción de los clientes? **¿Cómo** las mediciones capturan información para la toma de decisiones y la utilizan para cumplir con los requerimientos de los clientes y exceder sus expectativas? **¿Cómo** los métodos de determinación de la insatisfacción permiten contabilizar y

[Escribir texto]

analizar los datos para su uso en la mejora a través de toda la empresa y en la de sus asociados, según corresponda?

c. **ANÁLISIS Y USO DE LOS DATOS DEL CLIENTE**

- (1) ¿**Cómo** se utiliza la información sobre la oferta de productos, mercados y clientes para identificar los segmentos actuales y los futuros de los grupos de clientes y **segmentos** de mercado? ¿**Cómo** considera a los clientes de los competidores y otros potenciales clientes y mercados en esta segmentación? ¿**Cómo** determina en cuáles segmentos de mercado, grupos de clientes y clientes enfocarse para los productos actuales y los futuros?
- (2) ¿**Cómo** utiliza la información sobre oferta de productos, mercado y clientes para identificar y anticipar los requerimientos **clave** de los clientes (incluyendo los productos y las características de los mismos), los cambios de expectativas y su importancia relativa para la toma de decisiones de compras o de establecer relaciones con los clientes? ¿**Cómo** determina y anticipa cómo estos requerimientos y cambios de expectativa diferirán a través de los segmentos de mercado, los grupos de clientes y clientes y en todo el ciclo de vida del cliente?
- (3) ¿**Cómo** utiliza la información sobre la oferta de productos, mercados y clientes para mejorar la mercadotecnia de la empresa, construir una cultura más focalizada en el cliente e identificar las oportunidades para la **innovación**?
- (4) ¿**Cómo** la empresa mantiene actualizados sus **enfoques** para escuchar al cliente, determinar la satisfacción, la insatisfacción y el compromiso y el uso de los datos actuales frente a las necesidades y **tendencias** del negocio?

Notas:

N1. La “voz del cliente” (3.1.a [2]) es el proceso mediante el cual captura información relacionada al cliente. Los procesos de la voz del cliente se espera que sean proactivos y continuamente innovadores para capturar los requerimientos, necesidades y deseos del cliente establecidos, no establecidos y anticipados. La meta es alcanzar el compromiso hacia el cliente. Escuchar la voz del cliente puede incluir la recolección e integración de datos, tales como encuestas, hallazgos de focus group, datos de garantía y quejas que afectan la decisión de compra y de compromiso del cliente.

N2. La información de escucha puede incluir información de ventas y de marketing, datos del compromiso hacia el cliente, **análisis** de pérdidas/ganancias y datos de quejas. La “información para la toma de decisiones” se refiere a aspectos específicos de los productos y las interacciones con el cliente que afectan la futura relación del cliente con la empresa.

N3. La determinación de la satisfacción e insatisfacción del **cliente** (3.2b) puede incluir algunos o todos los siguientes mecanismos: encuestas, retroalimentación formal e informal de los **clientes**, información de reclamos, historia de las cuentas de los clientes, **análisis** de ganancias y pérdidas y ratios de transacciones completadas. La información puede ser recopilada por Internet, a través de contactos personales, por terceras partes o por correo. La determinación de la insatisfacción de los clientes no debería verse solamente como una revisión de los valores bajos alcanzados en la satisfacción de los clientes. La insatisfacción debería ser determinada en forma independiente para identificar las causas de la misma y permitir la mejora sistemática para evitar futuros descontentos.

N4. Las otras organizaciones que proveen productos o servicios similares (3.2 b [2]) pueden incluir a aquellas con las cuales no compiten pero que suministran productos o servicios similares en otras áreas geográficas o a diferentes poblaciones.

COMENTARIOS AL CRITERIO 3: ORIENTACION HACIA EL CLIENTE

*La Orientación hacia el cliente aborda cómo la empresa busca comprometer a sus clientes, enfocándose a satisfacer las necesidades de los mismos, establecer relaciones y demostrar lealtad a través de un interés en su marca y en la oferta de productos. El Criterio enfatiza este compromiso como un resultado importante de una estrategia de excelencia en el desempeño, un **aprendizaje**, una escucha y una cultura totalmente orientada al cliente. Los resultados de satisfacción e insatisfacción proveen información vital*

[Escribir texto]

para entender a los clientes y al mercado. En muchos casos, la voz del cliente provee información muy útil no solamente sobre los puntos de vista de los clientes sino también sobre su comportamiento en el mercado y cómo estos puntos de vista y comportamientos pueden contribuir a la sustentabilidad de la empresa en el mercado.

3.1 Compromiso con el cliente: ¿Cómo la empresa atrae a los clientes para servir sus necesidades y construir relaciones?

Propósito

Este Sub-criterio examina los procesos de la empresa para identificar e innovar la oferta de productos que está al servicio de sus clientes y mercados. También examina los mecanismos para apoyar a los clientes en el uso de aquellos productos y en la construcción de una cultura orientada hacia el cliente dentro de su personal. La intención de estos esfuerzos es construir relaciones con sus clientes e incrementar su compromiso con la empresa.

Comentarios

- ▶ El compromiso hacia el cliente es una acción estratégica orientada a alcanzar tal grado de lealtad que el cliente será un abogado de la marca y la oferta de productos. Alcanzar tal lealtad requiere una cultura enfocada al cliente en el personal basada sobre un entendimiento profundo de la estrategia de negocio y el comportamiento y las preferencias de los clientes.
- ▶ Una estrategia de relación puede ser posible con algunos clientes pero no con otros. Las estrategias a necesitar pueden ser distintivamente diferentes para cada cliente, cada grupo de cliente y segmento de mercado. Ellas también necesitan ser distintivamente distintas durante las diferentes etapas del ciclo de vida del cliente.

3.2 Voz del cliente: ¿Cómo la empresa obtiene y utiliza la información de sus clientes?

Propósito

Este Sub-criterio examina los procesos de la empresa para escuchar a sus clientes, determinar su satisfacción e insatisfacción y analizar y utilizar los datos del cliente, con la intención de mejorar su marketing, construir una cultura más focalizada en el cliente e identificar las oportunidades para la innovación.

Comentarios

- ▶ La selección de la estrategia de escucha y **aprendizaje** depende de los factores **clave** de la empresa. Cada vez más, las compañías escuchan la voz de sus **clientes** vía múltiples maneras. Generalmente, entre los métodos usados tenemos: "focus groups" con **clientes clave**; **integración** cercana con **clientes clave**; entrevistas con **clientes** perdidos con respecto a sus decisiones de compra; la utilización del proceso de reclamos del **cliente** para entender los atributos **clave** de productos y servicios; el **análisis** de **clientes** ganados/perdidos con respecto a la competencia u otras organizaciones similares e información de encuestas/retroalimentación, incluyendo el uso de información recogida en Internet.
- ▶ Este Sub-criterio enfatiza la manera en que se obtiene información para la toma de decisiones de los **clientes**. Tal información puede ser vinculada a la oferta de productos y **procesos** de negocio **clave**, y ser usada para determinar las implicancias de costos/ingresos para mejorar el establecimiento de metas y prioridades para el cambio
- ▶ En un ambiente social, económico, competitivo y tecnológico rápidamente cambiante, muchos factores pueden afectar las expectativas y la lealtad de los **clientes** y la forma de relacionarse con ellos en el mercado. Esto hace necesario escuchar y aprender continuamente. Para ser efectivos, esta escucha y este **aprendizaje** necesitan estar estrechamente ligados a la estrategia general del negocio.
- ▶ El conocimiento de los clientes, los grupos de clientes, los segmentos del mercado, clientes anteriores y potenciales clientes, le permiten a la empresa adecuar la propuesta de productos, desarrollar en el personal una cultura más centrada en el cliente, desarrollar nuevos negocios y asegurar la sustentabilidad de la empresa.
- ▶ La contabilización de las quejas, el **análisis** y la determinación de las causas raíz debería conducir a la eliminación efectiva de las causas de las quejas y determinar las prioridades para la mejora de

[Escribir texto]

procesos y productos. Resultados exitosos requieren el despliegue efectivo de información a través de toda la empresa.

- ▶ *Un aspecto **clave** de la determinación de la satisfacción del **cliente** es la satisfacción comparada con los competidores y con las ofertas competidoras o alternativas y/o la de organizaciones que proveen similares productos. Dicha información podría derivar de sus propios estudios comparativos o de estudios independientes. Los factores que guían la preferencia del **cliente** son de importancia decisiva en la comprensión de los factores que impulsan los mercados y que posiblemente afectan la competitividad a largo plazo y la sustentabilidad de la empresa.*

4. Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento (90 puntos)

El Criterio **Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento** examina **cómo** la empresa selecciona, recolecta, analiza, gestiona y mejora sus datos, información, **activos de conocimiento y cómo** gestiona su tecnología de la información. Igualmente examina **cómo** la empresa evalúa y utiliza las evaluaciones para mejorar su **desempeño**.

4.1 **Medición, Análisis y Mejora del Desempeño Organizacional** **¿Cómo la empresa mide, analiza y mejora su desempeño organizacional?** (45 puntos) **Proceso**

Describa cómo la empresa mide, analiza, alinea, evalúa y mejora su desempeño a través del uso de datos e información en todos los niveles y áreas de la empresa. Describa cómo utiliza sistemáticamente los resultados de las revisiones para evaluar y mejorar los procesos.

Incluya respuestas a las siguientes preguntas:

a. MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO

- (1) **¿Cómo** la empresa selecciona, recolecta, alinea e integra los datos y la información para el seguimiento de las operaciones diarias y al **desempeño** global de la misma, incluyendo el avance alcanzado respecto a los **objetivos estratégicos** y los **planes de acción**? **¿Cuáles** son los **indicadores de desempeño** organizacional **clave**, incluyendo los **indicadores** financieros **clave** de corto y largo plazo? **¿Con** que frecuencia son determinadas estas mediciones? **¿Cómo** utiliza estos datos e información para dar apoyo a la toma de decisiones organizacionales y a la **innovación**?
- (2) **¿Cómo** selecciona y asegura el uso **efectivo** de la información y los datos comparativos **clave** para apoyar la toma de decisiones operativas y estratégicas y para la **innovación**?
- (3) **¿Cómo** mantiene actualizado su sistema de medición del **desempeño** frente a las necesidades y **tendencias** del negocio? **¿Cómo** asegura que su sistema de medición del **desempeño** sea sensible a cambios organizacionales o cambios externos rápidos e inesperados?

b. ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO Y REVISIÓN

- (1) **¿Cómo** se revisan el **desempeño** y las capacidades organizacionales? **¿Qué análisis** realiza para dar soporte a estas revisiones y para asegurar que las conclusiones a las que se llegue sean válidas? **¿Cómo** se utilizan estas revisiones para evaluar el éxito organizacional, el **desempeño** competitivo y el avance relacionado con los **objetivos estratégicos** y los **planes de acción**? **¿Cómo** utiliza estas revisiones para evaluar la capacidad de la empresa para responder rápidamente a los cambios en las necesidades organizacionales y los desafíos en su ámbito operativo?

c. MEJORA DEL DESEMPEÑO

- (1) **¿Cómo** transforma las conclusiones de la evaluación del **desempeño** organizacional en prioridades para la mejora continua, las grandes mejoras y en oportunidades para la **innovación**? **¿Cómo** se despliegan estas prioridades y oportunidades a las operaciones de los grupos de trabajo y a los **niveles** funcionales a lo largo de la empresa para posibilitar un apoyo **efectivo** en la toma de sus decisiones? Cuando corresponda, **¿cómo** se despliegan estas prioridades y oportunidades a los proveedores, colaboradores y socios para asegurar el **alineamiento** organizacional?

Notas:

N1. La medición del **desempeño** se utiliza en la toma de decisiones basada en hechos, para establecer y alinear las orientaciones de la empresa y el uso de recursos en las unidades de trabajo, **procesos clave** y en todos los **niveles** de la empresa.

N2. La información y los datos comparativos (4.1a[2]) se obtienen a través de **benchmarking** y mediante la búsqueda de comparaciones competitivas. El **Benchmarking** se refiere a la identificación de **procesos y resultados** que representan las mejores prácticas y mejores **desempeños** para actividades similares, dentro o fuera del sector al que pertenece la empresa. Las comparaciones competitivas refieren su **desempeño** organizacional con el de los competidores y otras organizaciones que proveen productos y servicios similares.

[Escribir texto]

N3. Las revisiones del **desempeño** organizacional (4.1b[1]) deberían tomar información de las mediciones del desempeño organizacional, mediciones de desempeño informadas a través de las respuestas a los Sub-criterios del Modelo y mediciones de desempeño revisadas por la **alta dirección** (1.1b[2]) y deberían estar guiadas por los **objetivos estratégicos** y los **planes de acción** descritos en los Sub-criterios 2.1 y 2.2. Las revisiones también pueden tomar información de evaluaciones internas o externas que utilicen el Modelo de Excelencia en la Gestión.

N4. El **análisis** (4.1b[1]) incluye examinar **tendencias**, proyecciones y comparaciones organizacionales, del sector y tecnológicas, relaciones de causa y efecto y correlaciones. El **análisis** debería dar apoyo a sus evaluaciones del **desempeño**, ayudando a determinar causas raíces y ayudar a fijar prioridades para el uso de recursos. De acuerdo a esto, el **análisis** se realiza sobre todo tipo de datos relacionados a **clientes**, financieros y de mercado, operacionales y competitivos.

N5. Los **resultados** del **análisis** y las evaluaciones del **desempeño** organizacional, deberían contribuir al planeamiento estratégico organizacional descrito en el Criterio 2.

N6. Sus **resultados** del **desempeño** organizacional deberían informarse en los Sub-criterios 7.1 al 7.6 de **Resultados**.

4.2 Gestión de la Información, Conocimiento y Tecnología de la Información **¿Cómo la organización gestiona la información, el conocimiento organizacional y la tecnología de la información?** (45 puntos) **Proceso**

Describa cómo la empresa asegura la calidad y disponibilidad de los datos, información, software y hardware, necesitados por el personal, los proveedores, los socios, colaboradores y los clientes. Describa cómo construye y gestiona sus Activos de Conocimiento.

Incluya respuestas a las siguientes preguntas:

a. GESTIÓN DE LOS DATOS, INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO

(1) **¿Cómo** la empresa asegura las siguientes propiedades de sus datos, información y conocimiento:

- ▶ Exactitud
- ▶ Integridad y confiabilidad
- ▶ Oportunidad
- ▶ Seguridad y confidencialidad

(2) **¿Cómo** asegura la disponibilidad de los datos y la información necesaria? **¿Cómo** hace para que estén accesibles al personal, proveedores, **socios, colaboradores y clientes**, según corresponda?

(3) **¿Cómo** la empresa gestiona el conocimiento organizacional para lograr lo siguiente:

- ▶ La recolección y transferencia del conocimiento del **personal**
- ▶ La transferencia del conocimiento relevante desde y hacia los **clientes**, proveedores, **colaboradores y socios**
- ▶ La identificación rápida, el intercambio y la implementación de las mejores prácticas y
- ▶ El ensamble y la transferencia del conocimiento relevante para utilizarlo en el **proceso** de planificación estratégica?

b. GESTIÓN DE LOS RECURSOS DE INFORMACIÓN Y TECNOLOGÍA

(1) **¿Cómo** asegura que el hardware y el software son confiables, seguros y amigables para el usuario?

(2) Ante la eventualidad de una emergencia **¿Cómo** asegura la disponibilidad continua de los sistemas de hardware y software y de los datos e información?

(3) **¿Cómo** mantienen actualizado los mecanismos para asegurar la disponibilidad de datos e información, incluyendo sus sistemas de hardware y software, de acuerdo a las necesidades y tendencias del negocio y frente a los cambios tecnológicos en el ámbito operacional?

Notas:

N1. El acceso a los datos y la información (4.2a[2]) puede ser por vía electrónica u otros medios.

[Escribir texto]

COMENTARIOS AL CRITERIO 4: MEDICION, ANALISIS Y GESTION DEL CONOCIMIENTO

El Criterio Medición, **Análisis** y Gestión del Conocimiento es el punto principal del Modelo de Excelencia, para la información **clave** acerca de la efectividad de las mediciones, el **análisis** y la revisión del **desempeño** además de la gestión del conocimiento orientado a impulsar una mejora del **desempeño** y la competitividad. En términos más simples, este Criterio es el “cerebro” para el **alineamiento** de las operaciones de la empresa con sus **objetivos estratégicos**. Básico para el uso de los datos y la información son su calidad y su disponibilidad. Como la información, el **análisis** y la gestión del conocimiento, por sí mismos, pueden ser fuente primaria para la ventaja competitiva y el crecimiento de la **productividad**, el Criterio incluye tales consideraciones estratégicas.

4.1 Medición, Análisis y Mejora del Desempeño Organizacional ¿Cómo la empresa mide, analiza y mejora su desempeño organizacional?

Propósito

Este Sub-criterio analiza la selección, administración y utilización de los datos e información de la empresa para medir el **desempeño** y analizarlo con el **propósito** de respaldar el planeamiento y la mejora del **desempeño**. Este Sub-criterio sirve como una conexión central y un punto de **análisis** dentro de un sistema de gestión y medición del **desempeño** integrado que cuenta con información financiera y no financiera. Lo que se pretende con la medición, el **análisis**, la revisión y la mejora, es guiar la gestión de **procesos** de la empresa al logro de los **resultados clave** del negocio y los **objetivos estratégicos**, anticipándose y respondiendo a cambios rápidos y/o inesperados tanto internos como externos.

Comentarios

- ▶ El **Alineamiento** y la **Integración** son conceptos **clave** para una aplicación exitosa del sistema de medición del **desempeño**. Estos conceptos son vistos en términos del alcance y la eficiencia de su uso para satisfacer las necesidades de evaluación del **desempeño**. Ellos involucran la manera en que se alinean las mediciones en toda la empresa y la forma en que éstas se integran para producir mediciones e información a todo lo largo de la empresa. También involucran la forma mediante la cual los requisitos de medición del **desempeño** son desplegados por la **alta dirección** para hacer un seguimiento del trabajo de grupos y del **desempeño** a nivel de **procesos** establecidos para los aspectos significativos y la mejora de toda la empresa.
- ▶ El uso de información competitiva y comparativa es importante para todas las empresas. Las premisas principales para su utilización son: (1) la empresa necesita conocer su posición con respecto a los competidores y a las mejores prácticas; (2) la información comparativa y de **benchmarking** por lo general proporciona la motivación para mejoras significativas o cambios importantes; y (3) la información de **desempeño** comparativo generalmente lleva a una mejor comprensión del proceso y su **desempeño**. La información de **benchmarking** también puede servir para respaldar el **análisis** empresarial y las decisiones relacionadas con las principales competencias, alianzas y subcontrataciones.
- ▶ La selección y el uso efectivo de los datos e información comparativa requieren: (1) la determinación de las necesidades y prioridades; (2) los criterios para buscar fuentes apropiadas de comparación, dentro y fuera del sector y los mercados de la empresa; y (3) el uso de datos e información para establecer objetivos y promover las mejoras de ruptura no incrementales en las áreas más críticas para la estrategia competitiva de la empresa.
- ▶ La revisión organizacional que se plantea en este Criterio debe cubrir todas las áreas de **desempeño** de la empresa. Esto incluye no sólo la revisión del **desempeño** actual sino también cómo se está preparando para el futuro. Se espera que los hallazgos de la revisión organizacional proporcionarán los medios de sustento para guiar y alcanzar mejoras y oportunidades de **innovación** que están atadas a su vez con los objetivos **clave**, **competencias** esenciales, factores de éxito e indicadores de medición de la empresa. Por lo mismo, es fundamental el traslado de los hallazgos de la revisión organizacional a una agenda suficientemente específica para su despliegue a través de la empresa, los proveedores, colaboradores y clientes **clave**.
- ▶ Los **análisis** que lleva a cabo la empresa para lograr el entendimiento del **desempeño** y las acciones necesarias pueden variar ampliamente, dependiendo del tipo de organización, tamaño, entorno competitivo y otros factores. Ejemplos de posibles **análisis** incluyen:

- > la manera en que la mejora en la calidad de los productos y servicios se correlaciona con los indicadores **clave** como satisfacción del **cliente**, lealtad del cliente y participación del mercado;
 - > las implicaciones en costos e ingresos de problemas relacionados con el cliente y la eficacia en la solución de estos problemas;
 - > la interpretación de los cambios de la participación del mercado en términos de ganancias y pérdidas de **clientes** y cambios en su satisfacción;
 - > **tendencias** de mejora en los indicadores de **desempeño** operacional **clave**, tales como **productividad**, tiempo de ciclo, reducción de desechos, introducción de nuevos productos y nivel de defectos;
 - > relaciones entre el **aprendizaje** del trabajador y el **aprendizaje** organizacional y el **valor** agregado por trabajador;
 - > beneficios financieros derivados de las mejoras en la seguridad del personal, el ausentismo y la rotación;
 - > beneficios y costos asociados con la educación y la capacitación, incluyendo oportunidades del **aprendizaje** por software (e-learning) y otras oportunidades de **aprendizaje** a distancia;
 - > beneficios y costos asociados con la mejora de la gestión y el intercambio del conocimiento organizacional;
 - > la relación entre la gestión del conocimiento e **innovación**;
 - > la manera en que se correlaciona la capacidad de identificar y satisfacer las necesidades del personal con su retención, motivación y **productividad**;
 - > implicaciones de costos e ingresos de los problemas relacionados con el personal y su solución efectiva;
 - > mediciones individuales o colectivas de **productividad** y calidad relativas a los competidores;
 - > **tendencias** de costos relativas a las de los competidores;
 - > relaciones entre la calidad de productos/servicios, los indicadores de **desempeño** operacional y las **tendencias** de **desempeño** financiero tal como se reflejan en indicadores como costos de operación, ingresos, utilización de activos y **valor** agregado por trabajador;
 - > asignación de recursos entre proyectos de mejora alternativos con base en implicaciones de costos beneficios o impacto ambiental o en la comunidad;
 - > ganancias netas o ahorros derivadas de las mejoras de **desempeño** en materia de calidad de operaciones y del personal;
 - > comparaciones entre unidades de negocios que muestran la manera en que la calidad y el **desempeño** operacional afectan el **desempeño** financiero;
 - > contribuciones de las actividades de mejora al flujo de caja, al uso del capital de trabajo y al **valor** de los accionistas;
 - > impactos de la retención del **cliente** en las utilidades;
 - > implicaciones de costos e ingresos de la entrada a nuevos mercados, incluyendo la entrada o la expansión en el mercado global;
 - > participación del mercado versus beneficios; y
 - > **tendencias** en los indicadores de **valor** económicos, de mercado y del accionariado y el impacto de estos en la sustentabilidad del negocio.
- ▶ La información y los hechos individuales no siempre brindan una base efectiva para establecer prioridades en la empresa. Este Sub-criterio enfatiza la necesidad de alinear: el **análisis** y la revisión del **desempeño** organizacional, y el **análisis** y el planeamiento organizacional. Esto asegura que el **análisis** sea relevante en la toma de decisiones y que ésta se base en información y datos relevantes.
 - ▶ Las acciones dependen de entender las conexiones de causa-efecto entre **procesos**, y entre procesos y **resultados**. Los procesos y sus **resultados** pueden tener muchas implicancias en cuanto a los recursos. Las organizaciones tienen una necesidad crítica de brindar una efectiva base analítica para las decisiones porque los recursos para la mejora son limitados y las conexiones de causa-efecto no son por lo general, muy claras.

4.2 Gestión de la Información, Conocimiento y Tecnología de la Información ¿Cómo la empresa gestiona la información, el conocimiento organizacional y la tecnología de la información?

Propósito

Este Sub-criterio examina **cómo** la empresa asegura la disponibilidad y la calidad de los datos necesarios, la información, el software y el hardware para el personal, proveedores, socios,

[Escribir texto]

colaboradores y clientes. También analiza **cómo** la empresa crea y maneja sus recursos de conocimiento. El objetivo es mejorar la efectividad, la eficiencia y la **innovación** de la empresa.

Comentarios

- ▶ *El manejo de la información puede requerir un significativo compromiso de recursos, mientras las fuentes de información crecen dramáticamente. El expansivo uso de información electrónica dentro de las operaciones de una empresa, como parte de las redes del conocimiento organizacional, de Internet y en las comunicaciones de negocio a negocio y de negocio a consumidor; desafía las habilidades de la empresa para asegurar la confiabilidad y la disponibilidad en un formato amigable para el usuario.*
- ▶ *Los datos y la información son especialmente importantes dentro de las cadenas de negocio, alianzas y cadenas de distribución. Las respuestas a este Sub-criterio deberían tener en cuenta el uso de esta información y reconocer la necesidad de revalidarla con rapidez y asegurar la confiabilidad, dado el incremento en las transferencias electrónicas de información.*
- ▶ *La orientación hacia la Gestión del Conocimiento está en el conocimiento que la gente necesita para hacer su trabajo; para mejorar **procesos**, productos y servicios, para mantenerse actualizado en torno a las necesidades cambiantes del negocio, y en desarrollar soluciones innovadoras que agreguen **valor** para el consumidor y la empresa.*
- ▶ *Uno de las muchas dificultades que las organizaciones enfrentan hoy es como gestionar, utilizar, evaluar y compartir su siempre creciente conocimiento organizacional. Las organizaciones modelo se benefician de los activos del conocimiento de su personal, sus clientes, colaboradores y socios, quienes en conjunto direccionan el **aprendizaje** organizacional y mejoran el desempeño.*
- ▶ *Las organizaciones deberían planear cuidadosamente la manera como contarán en forma continua con una infraestructura de tecnología de información, datos e información en el caso de un desastre natural u originado por el hombre. Estos planes deben considerar las necesidades de todas las **partes interesadas**, incluyendo trabajadores, **clientes**, proveedores y **socios** y deberá ser considerado en el plan de continuidad del negocio (Sub-criterio 6.1)*

5. Orientación hacia el Personal (85 puntos)

El Criterio Orientación hacia el **Personal** examina **cómo** la empresa compromete, administra y desarrolla a su personal para utilizar su máximo potencial alineado con la totalidad de su **misión, estrategia y planes de acción**. El Criterio examina la habilidad para evaluar la **idoneidad** del personal para construir un ámbito conducente a un **desempeño de excelencia**.

5.1 Compromiso del Personal **¿Cómo la empresa compromete a su personal para alcanzar el éxito personal y organizacional?** (45 puntos) **Proceso**

Describa cómo la empresa compromete, compensa y recompensa a su personal para alcanzar un alto desempeño. Describa cómo desarrolla a los miembros de su personal, incluyendo a los líderes para alcanzar un alto desempeño. Describa cómo evalúa el compromiso del personal y utiliza los resultados para alcanzar un mayor desempeño.

Incluya respuestas a las siguientes preguntas:

a. ENRIQUECIMIENTO DEL PERSONAL

- (1) **¿Cómo** determina los factores **clave** que afectan el compromiso de su **personal**? **¿Cómo** determina los factores **clave** que afectan la satisfacción de su **personal**? **¿Cómo** determina esos factores para los diferentes grupos y segmentos de su **personal**?
- (2) **¿Cómo** fomenta una cultura organizacional que se caracterice por una comunicación abierta, por un **trabajo de alto desempeño** y un **personal** comprometido? **¿Cómo** se asegura que la cultura organizacional se beneficia de las diversas ideas, culturas y pensamientos de su **personal**?
- (3) **¿Cómo** su sistema de gestión de desempeño del personal, apoya el **trabajo de alto desempeño** y el **compromiso del personal**? **¿Cómo** su sistema de gestión de desempeño del **personal**, considera las remuneraciones, las recompensas, el reconocimiento y las prácticas de incentivos para el mismo? **¿Cómo** su sistema de gestión de **desempeño** del **personal** refuerza un enfoque en el cliente y el negocio y el logro de los planes de acción?

b. DESARROLLO DEL PERSONAL Y DE LOS LÍDERES

- (1) **¿Cómo** el sistema de desarrollo y **aprendizaje** tienen en cuenta lo siguiente para su **personal** y sus líderes:
 - Las **competencias esenciales** de la empresa, los **desafíos estratégicos** y el logro de sus **planes de acción**, tanto de corto como de largo plazo
 - La mejora del **desempeño** organizacional y la innovación
 - La ética y las prácticas éticas de negocio
 - La amplitud de las oportunidades de desarrollo, incluyendo educación, entrenamiento, coaching, tutoría y experiencias relacionadas con el trabajo, según corresponda?
- (2) **¿Cómo** su sistema de desarrollo y **aprendizaje** aborda los siguientes temas para su **personal**:
 - Sus necesidades de desarrollo y **aprendizaje**, incluyendo aquellas identificadas por ellos y aquellas identificadas por los supervisores y gerentes
 - La transferencia de conocimiento de trabajadores que se jubilan o que se retiran
 - El refuerzo de nuevos conocimientos y habilidades en el puesto de trabajo?
- (3) **¿Cómo** evalúa la **efectividad** y la **eficiencia** de sus sistemas de **aprendizaje** y desarrollo?
- (4) **¿Cómo** gestiona un plan de carrera **efectivo** para todo su **personal**? **¿Cómo** logra un plan de sucesión **efectivo** para las posiciones de gerencia y de liderazgo?

c. EVALUACIÓN DEL COMPROMISO DEL PERSONAL

- (1) **¿Cómo** evalúa el **compromiso** del **personal**? **¿Qué** metodologías de evaluación y medición formales e informales utiliza para determinar el **compromiso** del **personal** y su satisfacción? **¿Cómo** estas metodologías y mediciones se diferencian para cada grupo y segmento del **personal**? **¿Cómo** utiliza otros **indicadores**, tales como retención de la mano de obra, ausentismo, quejas, seguridad y **productividad** para evaluar y mejorar el **compromiso** de la **mano de obra**?

[Escribir texto]

- (2) ¿**Cómo** relaciona los hallazgos de estas evaluaciones del compromiso del **personal** con los **resultados clave** del negocio detallados en el Criterio 7 para identificar oportunidades para la mejora tanto del **compromiso** del **personal** como los **resultados** del negocio?

Notas:

N1. El término “**personal**” se refiere a las personas activamente involucradas en llevar a cabo el trabajo en la empresa. Esto incluye el personal permanente, temporal y de medio tiempo de la empresa, así como a cualquier trabajador por contrato supervisado por la empresa. En el **personal** se incluyen a los gerentes, supervisores y jefes de equipos en todos los **niveles**. El caso de los trabajadores por contrato supervisados por un contratista debe abordarse en el criterio 6, como parte de su sistema de trabajo más amplio.

N2. El término “compromiso del **personal**” se refiere al nivel de dedicación, tanto emocional como intelectual, para realizar el trabajo, la misión y la visión de la empresa. Las organizaciones con alto nivel de compromiso en su **personal** se caracterizan comúnmente por contar con ambientes de alto desempeño donde el personal se encuentra motivado para dar su máximo esfuerzo para el beneficio de sus **clientes** y el éxito de la empresa.

N3 Las características de los ambientes de “**trabajo de alto desempeño**” (5.1a[2] y 5.1a[3]) en el cual las personas dan lo máximo para el beneficio de sus clientes y para el éxito de la empresa son **claves** para entender el compromiso del personal. Estas características se describen con detalles en la definición de “**trabajo de alto desempeño**” en el glosario.

N4. La remuneración, el reconocimiento y las prácticas de premios e incentivos (5.1a[3]) incluyen ascensos y bonos que pueden estar basados en el **desempeño**, las habilidades adquiridas y/o en otros factores.

N5. La empresa puede tener consideraciones particulares respecto al desarrollo de su personal, su **aprendizaje** y progreso en su carrera. Si este es el caso, sus respuestas a 5.1b deberían incluir cómo aborda estas consideraciones.

N6. La identificación de las oportunidades de mejora (5.1c[2]) puede influir sobre los resultados focalizados en el personal presentados en el Sub-criterio 7.4 e involucrar el abordaje de problemas relacionados al mismo basado en su impacto sobre los resultados del negocio informados en respuesta a otros Sub-criterios del Criterio 7.

5.2 **Ámbito del personal ¿Cómo la empresa construye un ambiente efectivo y de apoyo a su personal?** (40 puntos) **Proceso**

Describa cómo la empresa gestiona la capacidad del personal necesario y su idoneidad para cumplir el trabajo de la empresa. Describa cómo mantiene un clima de trabajo seguro (física y laboralmente) y alentador.

Incluya respuestas a las siguientes preguntas:

a. IDONEIDAD Y CAPACIDAD DEL PERSONAL

- (1) ¿**Cómo** evalúa la **capacidad y la idoneidad del personal** necesario, incluyendo cualidades, competencias, aptitudes y niveles jerárquicos?
- (2) ¿**Cómo** realiza la búsqueda, contratación, ubicación y retención de los nuevos trabajadores? ¿**Cómo** asegura que su **personal** representa las diversas ideas, culturas y pensamientos de la comunidad donde se contrata el mismo?
- (3) ¿**Cómo** administra y organiza a su **personal** para que cumpla con el trabajo de la empresa, capitalice las competencias esenciales de la empresa, refuerce el enfoque en clientes y en el negocio, supere las expectativas de desempeño, aborde sus **desafíos estratégicos** y **planes de acción** y alcance la flexibilidad para abordar las necesidades cambiantes del negocio?
- (4) ¿**Cómo** prepara a su **personal** para cambios en las necesidades de capacidad e idoneidad? ¿**Cómo** gestiona a su **personal**, sus necesidades y las necesidades de la empresa para asegurar

[Escribir texto]

la continuidad, evitar las reducciones de **personal** y a la vez minimizar el impacto de tales reducciones de personal si ellas llegaran a ser necesarias?

b. CLIMA DEL PERSONAL

- (1) ¿**Cómo** asegura y mejora los aspectos de salud y seguridad laboral en el lugar de trabajo? ¿**Cuáles** son los **indicadores de desempeño** y metas para cada uno de estos factores laborales? ¿**Cuáles** son algunas de las diferencias significativas en estos factores y en los indicadores o metas de **desempeño** para los distintos ambientes de trabajo en la empresa?
- (2) ¿**Cómo** respalda a su personal a través de políticas, servicios y beneficios? ¿**Cómo** se adaptan éstos a las necesidades de las diferentes categorías y tipos de colaboradores?

Notas:

N1. La “idoneidad del personal” se refiere al talento de la empresa para cumplir sus procesos de trabajo a través del conocimiento, habilidades, talentos y competencias de su gente. La idoneidad puede incluir la aptitud para construir y sostener relaciones con sus clientes, innovar y transitar a nuevas tecnologías, desarrollar nuevos productos, servicios y procesos de trabajo; y cumplir con las demandas de regulación, los mercados y el negocio cambiante.

“Capacidad de Personal” se refiere a la aptitud de la empresa para asegurar los diferentes niveles de personal suficientes para cumplir sus procesos de trabajo y la distribución satisfactoria de sus productos y servicios a sus **clientes**, incluyendo la habilidad para afrontar cambios en los niveles de demanda.

N2. La idoneidad y la capacidad del personal deberían no sólo considerar las necesidades actuales sino también los futuros requerimientos basados en sus objetivos estratégicos y los planes de acción que se mencionan en el Criterio 2.

N3. Preparar a su personal para las necesidades cambiantes en idoneidad y capacidad (5.2a[4]) puede incluir entrenamiento, educación, comunicación frecuente, consideraciones de empleo de la mano de obra y empleabilidad, guiado mediante el consejo, reubicación y otros servicios.

COMENTARIOS AL CRITERIO 5: ORIENTACION HACIA EL PERSONAL

*Este Criterio aborda prácticas **clave**, dirigidas a la creación y el mantenimiento de un lugar de trabajo de alto **desempeño** y hacia el compromiso de su personal para habilitarlo a él como a la organización a adaptarse para cambiar y ser exitoso. El Criterio incluye el compromiso del personal, el desarrollo y la gestión en una manera integrada (por ejemplo a través de los planes de acción y los objetivos estratégicos de la empresa). La Orientación hacia el Capital Humano tiene en cuenta las necesidades de competencia y habilidad del personal para apoyar un buen clima interno.*

*Para garantizar la **alineación** básica de la gestión del personal con la estrategia general, el Modelo de Excelencia incluye también el planeamiento del personal como parte del planeamiento organizacional comprendido en el Criterio de Planeamiento Estratégico (Criterio 2).*

5.1 Compromiso del Personal ¿Cómo la empresa compromete a su personal para alcanzar el éxito personal y organizacional?

Propósito

Este Sub-criterio examina cómo los sistemas de la empresa consiguen comprometer, desarrollar y evaluar el compromiso del personal, con la intención de capacitar y alentar a todos los miembros del personal a que contribuyan efectivamente y desarrollen lo mejor de sus capacidades. Estos sistemas están pensados para alentar un alto desempeño, abordar las competencias esenciales y contribuir al cumplimiento de los planes de acción y la sustentabilidad de la empresa.

Comentarios

- ▶ *El trabajo de alto **desempeño** se caracteriza por la flexibilidad, la **innovación**, el intercambio de conocimientos y habilidades, buena comunicación y flujo de información, el **alineamiento** con los objetivos de la empresa, la orientación al **cliente** y la rápida respuesta a las cambiantes necesidades*

[Escribir texto]

y requisitos del mercado. Este Sub-criterio está enfocado sobre la capacidad del personal para alcanzar un alto desempeño.

- ▶ Muchos estudios han mostrado que un compromiso alto por parte del personal tiene un impacto significativo y positivo sobre el desempeño de la empresa. Las investigaciones han indicado que ese compromiso se caracteriza por la ejecución de un trabajo significativo, teniendo una orientación organizacional, responsabilidad sobre el desempeño y un ambiente de trabajo adecuado, seguro, confiable y cooperativo.
- ▶ Los factores que impiden la motivación deberían ser entendidos y abordados por la empresa. Un posterior entendimiento de estos factores podría ser desarrollado a través de encuestas al personal o entrevistas de salida con los miembros que dejan la empresa.
- ▶ Los sistemas de compensación y reconocimiento deberían adaptarse a su sistema de trabajo. Para ser **efectivos**, la compensación y el reconocimiento pueden estar ligados a habilidades demostradas y/o evaluaciones por los compañeros de trabajo.
- ▶ Los **enfoques** de compensación y reconocimiento podrían incluir también la participación de utilidades, recompensas en el **desempeño** por equipo o unidad. Pueden estar ligadas a las mediciones de satisfacción y fidelidad del **cliente** y al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa u otros objetivos **clave** para la misma.
- ▶ Dependiendo de la naturaleza del trabajo en la empresa y de las responsabilidades de los trabajadores y el grado de desarrollo organizacional y personal de los trabajadores, las necesidades de educación y capacitación podrían variar en gran medida. Dichas necesidades podrían incluir obtener habilidades para el intercambio de conocimientos, la comunicación, el trabajo en equipo, la solución de problemas, la interpretación y uso de datos, el cumplimiento con los requisitos del **cliente**, el **análisis** y simplificación de **procesos**, la reducción de desechos y la reducción del tiempo de duración de los ciclos y el establecimiento de prioridades con base en el **alineamiento** estratégico o el **análisis** de costo/beneficio. Las necesidades de educación podrían incluir también habilidades avanzadas en nuevas tecnologías u otras básicas como lectura, escritura, idiomas, aritmética y habilidades en computación.
- ▶ El **aprendizaje** y el desarrollo podrían tener lugar dentro o fuera de la empresa e incluir cursos en el trabajo, en salones de clase, por computadora, el **aprendizaje** a distancia u otro tipo de enseñanza. El entrenamiento podría ocurrir también a través de tareas para desarrollar dentro o fuera de la empresa.
- ▶ Para ayudar a los trabajadores a darse cuenta de su potencial, muchas organizaciones usan planes de desarrollo individual preparados con cada trabajador y que se relacionan con su carrera y objetivos de **aprendizaje** o conocimiento.
- ▶ A pesar de que este Sub-criterio no pregunta específicamente sobre la capacitación para los trabajadores que están en contacto con los **clientes**, dicha capacitación es cada vez más importante y común. Incluye por lo general la adquisición de conocimiento y habilidades decisivas con respecto a sus productos, servicios y **clientes**; habilidades para escuchar a los **clientes**; solución de problemas o fallas y el **aprendizaje** de la manera más efectiva de manejar y cumplir las expectativas del **cliente**.
- ▶ Un sistema de gestión de conocimientos de una empresa debería proporcionar los mecanismos que propiciarán el intercambio de conocimientos entre todos los que integran la organización para asegurar un alto nivel de **desempeño** en los diferentes estadios. Cada empresa debe determinar cuáles son los conocimientos básicos cruciales para sus operaciones y debería implementar procesos sistemáticos para compartir esta información. Esto es sumamente importante sobretodo en los casos de trabajadores con una serie de conocimientos que pueden no ser evidenciados (por ejemplo, conocimiento retenido personalmente por sus trabajadores).
- ▶ Las mediciones para evaluar la efectividad y la eficiencia de los sistemas de **aprendizaje** y desarrollo del personal y de los líderes, pueden abordar el impacto sobre los individuos, las unidades y el desempeño organizacional, el impacto sobre el desempeño relacionado al cliente y un **análisis** de costo / beneficio.

- ▶ *A pesar de que la satisfacción con el pago y los ascensos es importante, estos dos factores por lo general no son suficientes para garantizar la satisfacción, motivación y el alto rendimiento general del trabajador. Algunos ejemplos de otros factores a considerar son la solución efectiva a los problemas y quejas del personal; el desarrollo del trabajador y las oportunidades profesionales; el respaldo a la gestión y el ambiente de trabajo; la sobrecarga de trabajo; la comunicación, la cooperación y el trabajo en equipo; la seguridad del puesto de trabajo, la consideración de las diferentes necesidades de los diversos grupos de trabajadores y el respaldo de la empresa en lo que se refiere al servicio al cliente.*
- ▶ *Además de la medición directa de la satisfacción y del bienestar del trabajador a través de encuestas formales o informales, algunos otros indicadores de satisfacción y bienestar incluyen: ausentismo, rotación, quejas, huelgas, etc.*

5.2 Ámbito del Personal ¿Cómo la empresa construye un ambiente efectivo y de apoyo a su personal?

Propósito

Este Sub-criterio examina el ámbito de su personal, las necesidades de capacitación y habilidad, cómo cumple con aquellas necesidades para cumplir con el trabajo de la empresa y cómo asegura un clima de trabajo seguro y que respalde a su personal. La intención es construir un ámbito que brinde un buen efecto para cumplir con su trabajo y para respaldar a su personal.

Comentarios

- ▶ *La mayoría de las organizaciones, independientemente de su tamaño, tienen muchas oportunidades para respaldar a su personal. Algunos ejemplos de servicios, facilidades, actividades y otras oportunidades son las asesorías personales y profesionales; el desarrollo de la carrera y los servicios de empleabilidad; actividades recreativas o culturales; reconocimiento formal o informal; educación no relativa al trabajo; servicios asistenciales; permisos especiales por responsabilidades familiares y/o servicios a la comunidad; horario de trabajo flexible y paquetes de beneficios; servicios de empleo en otros organismos, beneficios de cesante, incluyendo servicios de salud complementarios y acceso a servicios para el trabajador.*
- ▶ *Todas las organizaciones, independientes a su tamaño, están llamadas a cumplir estándares y regulaciones mínimos para asegurar la seguridad en el lugar de trabajo; sin embargo hay organizaciones de alto **desempeño** que tienen instalados **procesos** que no solamente cumplen estos estándares mínimos sino que van más allá. Esto incluye el diseño de **procesos** proactivos, con recomendaciones de los trabajadores directamente relacionados con el trabajo, para asegurar un lugar de trabajo seguro.*

6. Gestión de Procesos (85 puntos)

El Criterio Gestión de **Procesos** examina cómo la empresa diseña su sistema de trabajo y cómo diseña, gestiona y mejora sus **procesos clave** para llevar a cabo aquel sistema de trabajo que permita entregar valor a los clientes y alcanzar el éxito organizacional y sostenible. También examina su preparación ante emergencias.

6.1 Sistema de trabajo. ¿Cómo la empresa diseña su sistema de trabajo? (35 puntos) **Proceso**

Describa cómo la empresa diseña su sistema de trabajo y determina los procesos clave para entregar valor al cliente, prepararse para emergencias potenciales y alcanzar éxito organizacional y sustentable.

Incluya respuestas a las siguientes preguntas:

a. DISEÑO DEL SISTEMA DE TRABAJO

- (1) ¿**Cómo** diseña e innova la totalidad de su **sistema de trabajo**? ¿**Cómo** decide cuál **proceso** dentro de la totalidad de sus **sistemas de trabajo** será realizado internamente (sus **procesos de trabajo clave**) y cuáles utilizarán recursos externos?
- (2) ¿**Cómo** sus **sistemas de trabajo** y los **procesos de trabajo clave** se relacionan y capitalizan sus **competencias esenciales**?

b. PROCESOS DE TRABAJO CLAVE

- (1) ¿**Cuáles** son los **procesos de trabajo clave** de la empresa? ¿**Cómo** estos **procesos** contribuyen a entregar valor al cliente, retornos financieros o beneficios, éxito organizacional y **sustentabilidad**?
- (2) ¿**Cómo** determina los requerimientos de los **procesos de trabajo clave**, incorporando datos desde los **clientes**, los **proveedores**, los **socios**, los **colaboradores**, según corresponda? ¿**Cuáles** son los requerimientos **clave** para estos **procesos**?

c. PREPARACIÓN PARA EMERGENCIAS

- (1) ¿**Cómo** asegura la preparación de su **sistema de trabajo** y el lugar de trabajo ante desastres o emergencias? ¿**Cómo** su sistema de preparación para desastres y emergencias considera la prevención, la gestión, la continuidad de la operación y la recuperación?

Notas:

N1. Los “sistemas de trabajo” refieren cómo el trabajo de la empresa se lleva a cabo. Los sistemas de trabajo involucran al personal, a los socios y proveedores **clave**, a sus contratistas, sus colaboradores y otros componentes de la cadena de valor necesarios para producir y entregar sus productos y procesos del negocio y de apoyo. Sus sistemas de trabajo coordinan los procesos de trabajo internos y los recursos externos necesarios para que usted desarrolle, produzca y entregue sus productos para los clientes y para tener éxito en su mercado.

N2. Sus procesos de trabajo **clave** (6.1b[1]) son los procesos de creación de valor internos más importantes y pueden incluir el diseño y la entrega de productos, apoyo a los clientes, gestión de la cadena de valor, los negocios y los procesos de apoyo. Sus procesos de trabajo **clave** involucran a la mayoría del personal de la empresa y producen valor para los clientes, las partes interesadas y los accionistas.

N3. Los desastres y emergencias (6.1c) pueden estar relacionados al clima, a los servicios públicos, a la seguridad o a emergencias locales o nacionales, incluyendo potenciales pandemias. La consideración de emergencias referidas a la tecnología de información debe ser abordada en el Sub-criterio 4.2.

6.2 Procesos de Trabajo. ¿Cómo la empresa diseña, gestiona y mejora sus procesos de trabajo clave? (50 puntos) **Proceso**

[Escribir texto]

Describa cómo la empresa diseña, implementa, gestiona y mejora sus procesos de trabajo clave para entregar valor al cliente y alcanzar el éxito organizacional y sustentabilidad.

Incluya respuestas a las siguientes preguntas:

a. **DISEÑO DE LOS PROCESOS DE TRABAJO**

(1) ¿**Cómo** diseña estos **procesos** para que cumplan con todos los requerimientos **clave**? ¿**Cómo** incorpora nueva tecnología, el conocimiento organizacional y la necesidad potencial de **flexibilidad**, en el diseño de estos **procesos**? ¿**Cómo** incorpora el **tiempo de ciclo**, la **productividad**, el control de costos y otros factores de eficiencia y eficacia en el diseño de estos **procesos**?

b. **GESTIÓN DE LOS PROCESOS DE TRABAJO**

(1) ¿**Cómo** implementa sus **procesos de trabajo** para asegurar que ellos cumplen los requisitos de diseño? ¿**Cómo** en la operación diaria de estos procesos asegura que ellos cumplan con los requisitos **clave** de los **procesos**? ¿**Cómo** la información de sus **clientes, proveedores, socios y colaboradores** se utiliza para gestionar estos procesos, según corresponda? ¿**Cuáles** son los **indicadores o mediciones de desempeño clave** y las **mediciones** intermedias utilizadas para el control y la mejora de sus **procesos de trabajo**?

(2) ¿**Cómo** controla los costos totales de sus **procesos de trabajo**? ¿**Cómo** previene los defectos, errores de servicio y los reprocesamientos para minimizar los costos de garantía o las pérdidas de **productividad** de los **clientes**, según corresponda? ¿**Cómo** minimiza los costos de inspecciones, pruebas y auditorías de desempeño y de **procesos**, según corresponda?

c. **MEJORA DE LOS PROCESOS DE TRABAJO**

(1) ¿**Cómo** mejora los **procesos de trabajo** para alcanzar un mejor **desempeño**, para reducir la variabilidad, mejorar los productos y mantener los **procesos** actualizados frente a las necesidades y **tendencias** del negocio? ¿**Cómo** incorpora los **resultados** de las revisiones de **desempeño** organizacional discutidos en el Sub-criterio 4.1 en la evaluación **sistemática** y la mejora de sus **procesos de trabajo**? ¿**Cómo** se comparten estas mejoras y las lecciones aprendidas con otras unidades y **procesos** de la empresa para abordar el **aprendizaje** organizacional y la **innovación**?

Notas:

N1. Para mejorar el desempeño de los procesos (6.2c) y reducir la variabilidad, pueden implementarse diversos enfoques tales como Sistema de Producción Ajustadas (Lean Enterprise System), metodología Six Sigma, uso de estándares ISO 9000, la metodología PDCA u otras herramientas de mejora de procesos. Estos enfoques pueden ser parte del sistema de mejora de desempeño descrito en respuesta al punto P.2c en el Perfil Organizacional.

N2. Los resultados de las mejoras en el desempeño de productos deberían presentarse en el Sub-criterio 7.1. Todos los otros resultados de desempeño de los procesos de trabajo deberían presentarse en el Sub-criterio 7.5.

COMENTARIOS AL CRITERIO 6: GESTION DE PROCESOS

*La gestión de **procesos** es el punto central dentro del Modelo de Excelencia respecto a los **sistemas de trabajo y procesos de trabajo clave**. Este Criterio aborda cómo se realiza el trabajo en la empresa. Enfatiza la importancia de las **competencias esenciales** y cómo las protege y las capitaliza para tener éxito y apoyar a la sustentabilidad. El Criterio presta atención específica a la necesidad de estar preparado ante emergencias potenciales y para asegurar la continuidad de las operaciones.*

*Los sistemas de trabajo eficientes y efectivos requieren un diseño efectivo, la orientación a la prevención; el vínculo con los **clientes**, los **proveedores** y **socios**; el foco sobre la **creación de valor** para todas las **partes interesadas**, el rendimiento operacional; el tiempo de duración del ciclo, la preparación para las emergencias y la evaluación, la mejora continua y el **aprendizaje** organizacional.*

*La flexibilidad, la reducción de costos y la reducción del tiempo de duración del ciclo son cada vez más importantes en todos los aspectos de la gestión de **procesos** y del diseño organizacional. En términos*

[Escribir texto]

simples, la flexibilidad se refiere a la capacidad para adaptarse rápida y efectivamente a los cambiantes requisitos. Dependiendo de la naturaleza de la estrategia y de los mercados de la empresa, la flexibilidad podría significar un rápido cambio de un producto a otro, una rápida respuesta a las cambiantes demandas o la capacidad de producir una amplia gama de servicios personalizados. La flexibilidad puede considerar decisiones para subcontratar, acuerdos con proveedores **clave** y acuerdos con los asociados. La flexibilidad también podría demandar estrategias especiales tales como aplicar diseños modulares, compartir componentes, compartir líneas de fabricación y proporcionar capacitación especializada. La reducción de costos y del **tiempo de ciclo** implica con frecuencia muchas de las mismas estrategias de gestión de **procesos** ajustados (lean). Así pues, es decisivo utilizar mediciones **clave** para estos requisitos en la gestión general de los **procesos**.

6.1 Sistema de trabajo ¿Cómo la empresa diseña su sistema de trabajo?

Propósito

Este Sub-criterio examina el **sistema de trabajo** de la empresa, las **competencias esenciales** y la decisión sobre los procesos de trabajo, con la intención de crear **valor** para los **clientes**, prepararse para emergencias potenciales y alcanzar el éxito de la empresa y su desarrollo sustentable.

Comentarios

- ▶ Este Sub-criterio pregunta cómo se diseñan los **sistemas de trabajo** globales y cómo se organiza el trabajo necesario para producir los productos. Busca determinar los lazos críticos de las **competencias esenciales**, las cuales son frecuentemente despreciadas como fuentes **clave** de sustentabilidad organizacional, ventaja competitiva y respeto del mercado o sector.
- ▶ Este Sub-criterio solicita información sobre sus **procesos de trabajo clave**. La información requerida incluye una descripción de los **procesos** de trabajo **clave**, sus requerimientos específicos. Estos requerimientos pueden incluir la necesidad de agilidad –velocidad y flexibilidad– para adaptarse al cambio.
- ▶ Los **procesos** de trabajo **clave** incluyen aquellos procesos de negocios que no son productos o servicios y que son considerados más importantes para el crecimiento y el éxito del negocio por la **alta dirección**. Estos **procesos** están generalmente relacionados con los **objetivos estratégicos** de la empresa y los factores críticos de éxito. Los **procesos clave** del negocio pueden incluir **procesos** para la **innovación**, investigación y desarrollo, adquisición de tecnología, gestión de la información y el conocimiento, gestión de la cadena de suministros, asociación con proveedores, outsourcing, fusiones y adquisiciones, expansión global, gestión de proyectos y, ventas y marketing. Dadas las diversas naturalezas de estos **procesos**, los requerimientos y el **desempeño** característicos pueden variar significativamente entre proceso y proceso.
- ▶ Los **procesos** de trabajo **clave** incluyen aquellos procesos de apoyo que respaldan día a día la entrega de un producto y/o servicio, por lo general no están diseñados de manera detallada conjuntamente con los productos. En términos generales, los requisitos de los **procesos** de soporte no dependen en gran medida de las características de los productos. Los requisitos de diseño de los **procesos** de soporte generalmente dependen en gran medida de los requisitos internos de la empresa y deben coordinarse e integrarse para así asegurar vínculos y **desempeños efectivos** y eficientes. Los **procesos** de soporte podrían incluir las áreas de finanzas y contabilidad, servicios de software, ventas, marketing, relaciones públicas, servicios de información, personal, servicios legales, administración de planta e instalaciones, investigación y desarrollo, servicios secretariales (relaciones públicas) y otros administrativos.
- ▶ Para muchas organizaciones, la gestión de la cadena de abastecimiento es un factor de creciente importancia para el logro de **metas** de **productividad** y ganancia y el éxito de la empresa. Proveedores y **socios** están recibiendo una creciente atención de manera estratégica mientras que las organizaciones reevalúan sus funciones centrales. Los **procesos** de aprovisionamiento deben satisfacer dos **propósitos**: ayudar a mejorar el **desempeño** de los proveedores y **socios**, en acciones específicas para ayudarlos a contribuir con la mejora en el **desempeño** de la empresa. La gestión de las cadenas de abastecimiento puede incluir **procesos** para seleccionar a los proveedores con el objetivo de reducir el número total de éstos y mantener los acuerdos con los proveedores preferidos.

- ▶ Muchas organizaciones necesitan considerar los requisitos de los proveedores y/o **socios** de negocios en la etapa del diseño del sistema de trabajo y de los procesos de trabajo. Por encima de todo, el diseño **efectivo** debe tomar en cuenta a todas las partes involucradas en la cadena de **valor**. Si se llevan a cabo muchos proyectos de diseño en paralelo, o si los productos de la empresa utilizan partes, equipos e instalaciones que se emplean en otros productos, la coordinación de recursos podría ser una preocupación importante, sin embargo podría reducir significativamente los costos unitarios y el tiempo para el mercado.
- ▶ Los esfuerzos para asegurar la continuidad de las operaciones frente a una emergencia, deberían considerar todas las facetas del negocio, necesarias para proveer productos y servicios a los **clientes**. La empresa debería considerar en su planeamiento, la totalidad de los **procesos**. El nivel específico de servicio que requerirán brindar al **cliente**, estará guiado por el tipo de negocio y por las necesidades y requerimientos de los **clientes**. Por ejemplo, una organización con un servicio público es probable que tenga necesidades más altas para sus servicios que otra organización que no provea servicios esenciales. La continuidad en los esfuerzos operativos debería estar coordinado con los esfuerzos para asegurar la disponibilidad de datos e información (Sub-criterio 4.2).

6.2. Procesos de Trabajo ¿Cómo la empresa diseña, gestiona y mejora sus procesos de trabajo clave?

Propósito

Este Sub-criterio examina la implantación, gestión y mejora de sus **procesos** de trabajo **clave** con la intención de crear valor para sus clientes y alcanzar el éxito de la empresa y hacerla sustentable.

Comentarios

- ▶ Los **enfoques** de diseño podrían diferir sustancialmente dependiendo de la naturaleza de los productos/servicios (si ellos son completamente nuevos, variantes o involucran cambios importantes o mínimos). Se debería considerar los requisitos **clave** para los productos y servicios. Los factores que podrían ser necesarios considerar en el diseño incluyen: seguridad; **desempeño** a largo plazo; impacto ambiental; fabricación “ecológica”; variabilidad en las expectativas del **cliente** requiriendo opción de servicios o productos, capacidad de medición; capacidad de los **procesos**; capacidad de fabricación; capacidad de mantenimiento; capacidad del proveedor y documentación. El diseño **efectivo** debe considerar también el tiempo de duración del ciclo y la **productividad** de los **procesos** de producción y distribución. Esto podría incluir el trazado de un mapa detallado de fabricación o **procesos** de servicios y un nuevo diseño (“reingeniería”) de los **procesos** necesarios para lograr efectividad, así como para cumplir con los cambiantes requisitos de los **clientes**.
- ▶ Se hace especial referencia a la medición de los **procesos** y a la interacción entre **clientes** y proveedores. Estas mediciones e interacciones requieren que se identifiquen los puntos críticos en los **procesos** para medición, observación o interacción. Estas acciones deben tomarse lo más temprano posible dentro de los **procesos** para minimizar problemas y costos que pueden resultar en desviaciones en el rendimiento esperado. Alcanzar el rendimiento esperado frecuentemente requiere que se establezcan **niveles** de **desempeño** o estándares que guíen la toma de decisiones. Cuando las desviaciones ocurren, se necesitan acciones correctivas para restablecer el rendimiento preestablecido en el proceso. Dependiendo de la naturaleza del proceso, las acciones correctivas pueden envolver consideraciones técnicas y humanas. Una adecuada acción correctiva envuelve cambios en la fuente (raíz del problema) de la desviación. La acción correctiva debiera minimizar el riesgo de que este tipo de problema ocurra otra vez en el mismo lugar o en alguna otra parte de la empresa. Cuando la interacción de los **clientes** es tomada en cuenta, las diferencias entre ellos deben ser consideradas en la evaluación de cuan bien está caminando el proceso. Esto implicaría permitir contingencias, específicas o generales, dependiendo de la información reunida del **cliente**. Esto es especialmente cierto en servicios profesionales y personales.
- ▶ Este Sub-criterio también solicita información sobre la manera en que se mejoran los **procesos** para lograr un mejor **desempeño**. Mejor **desempeño** significa no sólo mejor calidad desde la perspectiva de los **clientes** sino también desde el punto de vista financiero y operacional, tal es el caso de la **productividad** desde la perspectiva de las partes interesadas. Comúnmente se utilizan diversos **enfoques** de mejora de **procesos**. Estos **enfoques** incluyen: (1) el intercambio de estrategias exitosas en toda la empresa; (2) el **análisis** e investigación de **procesos** (ej. Representación gráfica de **procesos**, experimentos de optimización y comprobación de errores); (3) los **resultados** de investigación y desarrollo; (4) el **benchmarking**; (5) la utilización de tecnología alternativa; y (6) la

*utilización de información de los **clientes** con respecto a los **procesos**, dentro y fuera de la empresa. Los **enfoques** de mejora de los **procesos** podrían utilizar datos financieros para evaluar alternativas y establecer prioridades. En su conjunto, estos **enfoques** ofrecen una amplia gama de posibilidades, incluyendo un diseño completamente nuevo (“reingeniería”) de los **procesos**.*

7. Resultados (450 puntos)

El Criterio **Resultados**, examina el **desempeño** organizacional y las mejoras en todas las áreas **clave** como: **resultados** de productos, de la orientación al cliente, del **desempeño** financiero y de mercado, de la orientación al personal, del **desempeño** operacional y del liderazgo. Los **niveles** de **desempeño** de la empresa se examinan con relación a los competidores y otras organizaciones con ofertas de productos similares.

7.1 Resultados de Productos y Servicios ¿Cuáles son los resultados del desempeño de sus Productos y Servicios? (100 puntos) **Resultados**

Resuma los resultados de desempeño de los productos clave de la empresa. Segmente los resultados por oferta de productos, grupos de clientes y segmentos de mercado, según corresponda. Incluya los datos de comparación adecuados.

Incluya respuestas a las siguientes preguntas:

a. RESULTADOS DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

- (1) ¿Cuáles son sus **niveles** actuales y **tendencias** en las **mediciones e indicadores clave** del **desempeño** de productos y servicios que son importantes para sus **clientes**? ¿**Cómo** compara estos **resultados** con los resultados del **desempeño** de los competidores y otras organizaciones que provean productos o servicios similares?

Notas:

N1. Los resultados de productos y servicios informados en este Sub-criterio deberían relacionarse con las características de los productos identificados como los requerimientos o expectativas del cliente según P.1b[2], basados en la información recogida en los Sub-criterios 3.1 y 3.2. Las mediciones o los indicadores deberían abordar los factores que afectan la preferencia de los clientes, tales como los incluidos en P.1, Nota 3 y el Sub-criterio 3.1, Nota 2.

7.2 Resultados de Orientación hacia el Cliente ¿Cuáles son los resultados de su desempeño de orientación hacia los clientes? (70 puntos) **Resultados**

Resuma los resultados de la orientación al cliente incluyendo la satisfacción, la insatisfacción y compromiso. Segmente sus resultados por oferta de productos, grupos de clientes y segmentos de mercado según corresponda. Incluya los datos de comparación adecuados.

Incluya respuestas a las siguientes preguntas:

a. RESULTADOS DE ORIENTACIÓN HACIA EL CLIENTE

- (1) ¿Cuáles son sus **niveles** actuales y **tendencias** en las **mediciones y/o indicadores clave** de la satisfacción e insatisfacción del **cliente**? ¿**Cómo** se comparan estos **valores** con los de la satisfacción de los **clientes** de sus competidores y otras organizaciones que proveen productos y servicios similares?
- (2) ¿Cuáles son sus **niveles** actuales y **tendencias** en las **mediciones y/o indicadores clave** de la construcción de relaciones con el cliente y el **compromiso**? ¿**Cómo** estos **resultados** se comparan sobre el curso del ciclo de vida de sus clientes, según corresponda?

Notas:

N1. Los **resultados** de la satisfacción, insatisfacción, construcción de relaciones y **compromiso** de los clientes informados en este Sub-criterio deberían estar relacionados con los grupos de **clientes** y **segmentos** de mercado discutidos en el P.1b[2] y en el Criterio 3 y para los métodos de escucha y determinación descritos en el Sub-criterio 3.2.

N2. Las **mediciones e indicadores** de la satisfacción de los **clientes** con sus productos y servicios en relación a la satisfacción con los de la competencia y organizaciones comparables podrán incluir información y datos obtenidos de sus **clientes** y de organizaciones independientes.

7.3 Resultados Financieros y de Mercado **¿Cuáles son sus resultados de desempeño financieros y de mercado?** (70 puntos) **Resultados**

Resuma los resultados **clave** de desempeño financiero y de mercado de la empresa por grupos de clientes o segmentos de mercado, según corresponda. Incluya datos comparativos apropiados.

Incluya respuestas a las siguientes preguntas:

a. RESULTADOS FINANCIEROS Y DE MERCADO

- (1) ¿Cuáles son los **niveles** actuales y **tendencias** en las **mediciones** y/o **indicadores clave** de **desempeño** financiero, incluyendo **mediciones** de rentabilidad financiera, **valor** económico o mediciones presupuestarias, según corresponda?
- (2) ¿Cuáles son los **niveles** actuales y **tendencias** en las **mediciones** y/o **indicadores clave** de **desempeño** de mercado, incluyendo la participación o la posición en el mismo, crecimiento en el mercado y en la participación del mercado, e ingreso a nuevos mercados, según corresponda?

Notas:

N1. Las respuestas a 7.3.a[1] pueden incluir mediciones del retorno sobre la inversión (ROI), la utilización de activos, los márgenes operativos, la rentabilidad, la rentabilidad por **segmento** de mercado o de **clientes**. La respuesta también puede incluir mediciones de viabilidad financiera tales como liquidez, relación deuda–capital, días de caja disponibles, utilización de capital y flujo de caja. Las medidas deberían relacionarse a las mediciones financieras indicadas en 4.1a[1] y los enfoques de gestión financiera descritos en el Sub-criterio 2.2.

7.4 Resultados del Personal **¿Cuáles son sus resultados referidos al Personal?** (70 puntos)

Resultados

Resuma los resultados **clave** de la orientación al Personal de la empresa, de su compromiso y del clima del mismo. Segmente sus resultados para abordar la diversidad de su personal y los diferentes tipos y categorías de trabajadores, según corresponda. Incluya datos comparativos apropiados.

Incluya respuestas a las siguientes preguntas:

a. RESULTADOS DEL PERSONAL

- (1) ¿Cuáles son los **niveles** actuales y las **tendencias** en las **mediciones** o **indicadores clave** del compromiso y satisfacción de su personal?
- (2) ¿Cuáles son los **niveles** actuales y las **tendencias** en las **mediciones clave** del desarrollo de su **personal** y de los líderes?
- (3) ¿Cuáles son los niveles actuales y las tendencias en las mediciones **clave** de la idoneidad y la capacidad del personal, incluyendo los niveles jerárquicos, según corresponda?
- (4) ¿Cuáles son los **niveles** actuales y las **tendencias** en las **mediciones** o **indicadores clave** del clima laboral, incluyendo salud, salubridad, seguridad, servicios y beneficios para el **personal**, según corresponda?

Notas:

N1. Los **resultados** incluidos en este Sub-criterio deberían estar relacionados con las actividades descritas en el Criterio 5. Sus **resultados** deberían responder a las necesidades de los **procesos clave** descritos en el Criterio 6 y a los **planes de acción** y planes de personal de la empresa, descritos en el Sub-criterio 2.2.

N2. Las **mediciones** e **indicadores** apropiados del desempeño y la eficacia del sistema de trabajo (7.4a[1]) deberían incluir las **mediciones** y los **indicadores** identificados en las respuestas al Sub-criterio 5.1c[1].

7.5 Resultados de la Efectividad de los Procesos **¿Cuáles son los resultados de la efectividad de su empresa?** (70 puntos) **Resultados**

[Escribir texto]

Resuma los resultados de desempeño operacional **clave** de la empresa que contribuyen a la mejora de la eficacia organizacional, incluyendo la preparación de la organización frente a emergencias. Segmente sus resultados por oferta de productos, por grupos de clientes y segmentos de mercado y por procesos y locación, según corresponda. Incluya datos comparativos apropiados.

Incluya respuestas a las siguientes preguntas:

a. RESULTADOS DE LA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL

- (1) ¿Cuáles son los **niveles** actuales y las **tendencias** en las **mediciones o indicadores clave** de **desempeño** operacional de su **sistema de trabajo**, incluyendo la preparación de su **sistema de trabajo** y del lugar de trabajo ante emergencias?
- (2) ¿Cuáles son los **resultados** actuales y las **tendencias** para las **mediciones o indicadores clave** del **desempeño** operacional de sus **procesos de trabajo clave**? Incluya la **productividad**, el **tiempo de ciclo** y otras medidas apropiadas de eficiencia, eficacia e innovación de **procesos**.

Notas:

N1. Los **resultados** incluidos en el Sub-criterio 7.5 deberían abordar los requisitos operacionales **clave** presentados en el Perfil Organizacional y en los Sub-criterios 6.1 y 6.2. Incluye **resultados** no considerados en los Sub-criterios 7.1 y 7.4.

N2. Los **resultados** presentados en el Sub-criterio 7.5 deberían proporcionar información **clave** para el **análisis** y la revisión de su **desempeño** organizacional (Sub-criterio 4.1), demostrar el uso del conocimiento organizacional (Sub-criterio 4.1) y deberían proveer la base operacional para los **resultados** de productos y servicios (Sub-criterio 7.1), **resultados** de orientación hacia el **cliente** (Sub-criterio 7.2) y para los **resultados** financieros y de mercado (Sub-criterio 7.3).

N3. Las mediciones e indicadores apropiados del desempeño de su sistema de trabajo (7.5a[1]) pueden incluir auditorías, entregas a tiempo y resultados de aceptación para productos provistos externamente, servicios y procesos, desempeño de socios y proveedores, tasas de innovación de los resultados en el sistema de trabajo; simplificación de trabajos internos y clasificación de puestos, mejoras en lay out, tasas de cambios en la supervisión, tiempo de respuesta para emergencias o simulacros y resultados para la reubicación del trabajo o ejercicios de contingencia.

7.6 Resultados de Liderazgo ¿Cuáles son los resultados de su liderazgo? (70 Puntos)

Resultados

Resuma sus resultados organizacionales en el gobierno de la empresa y el liderazgo de la **alta dirección**, incluyendo evidencias del plan de cumplimiento de su estrategia, su comportamiento ético, responsabilidad fiscal, cumplimientos legales, responsabilidad social y apoyo a las comunidades **clave**. Segmente sus resultados por unidades de negocios, si corresponde. Incluya datos comparativos apropiados.

Incluya respuestas a las siguientes preguntas:

a. RESULTADOS DE LIDERAZGO Y DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

- (1) ¿Cuáles son sus **resultados** de las **mediciones o indicadores clave**, referidos al cumplimiento de la estrategia organizacional y los **planes de acción**?
- (2) ¿Cuáles son sus hallazgos actuales **clave** y las **tendencias** en las **mediciones o indicadores clave** de responsabilidad fiscal y **gobierno**, tanto internos como externos?
- (3) ¿Cuáles son sus **resultados** de las **mediciones o indicadores clave** del cumplimiento de las regulaciones y las obligaciones legales?
- (4) ¿Cuáles son los **resultados** de las **mediciones o indicadores clave** del **comportamiento ético** y de la confianza de las partes interesadas en la **alta dirección** y en el **gobierno** de la empresa? **¿Cuáles son los resultados en las mediciones e indicadores clave sobre el incumplimiento en el comportamiento ético?**

[Escribir texto]

(5) ¿Cuáles son los **resultados** de las **mediciones o indicadores clave** del cumplimiento por parte de la empresa de su responsabilidad social y del apoyo que brinda a sus comunidades **clave**?

Notas:

N1. Las medidas o indicadores del cumplimiento de los planes de acción y la estrategia (7.6a[1]) deberían abordar los objetivos y metas estratégicas identificadas en 2.1b[1] y las medidas de desempeño de sus planes de acción y el desempeño proyectado identificado en 2.2a[6] y 2.2b respectivamente.

N2. Las respuestas a 7.6.a[2] pueden incluir declaraciones financieras y sus problemas y riesgos, las recomendaciones más importantes de los auditores internos y externos y las respuestas de los gerentes referidas a esta materia.

N3. Los **resultados** del cumplimiento de las regulaciones y las obligaciones legales (7.6a[3]) deberían abordar los requerimientos descritos en 1.2b. Los **resultados** referidos a la salud y seguridad del **personal** en su puesto de trabajo (ejemplo: OSHA-reporte de incidentes) debería figurar en 7.4a[4]

N4. Para ejemplos de mediciones del comportamiento ético y de la confianza de los accionistas (7.6a[2]), ver Sub-criterio 1.2 Nota 4.

N5. Las respuestas a 7.6a[5] deberían abordar las responsabilidades sociales de la empresa discutidas en 1.2b[1] y 1.2c[1], también el apoyo a las comunidades **clave** discutido en 1.2c[2]. Las mediciones de contribuciones al bienestar pueden incluir reducción en el consumo de energía, utilización de recursos de energía renovable, agua reciclada y enfoques alternativos para la conservación de los recursos (ejemplo incremento de conferencias mediante audio y video) y el uso de prácticas de trabajo recomendadas.

COMENTARIOS AL CRITERIO 7: RESULTADOS

*El Criterio, proporciona **enfoque** en los **resultados**, incluyendo la evaluación objetiva de la empresa y la evaluación de los **clientes**, sobre los productos y servicios de la empresa, el **desempeño** general, tanto financiero como de mercado, su estructura de liderazgo y responsabilidad social, y los **resultados** de todos los **procesos clave** y actividades tendientes a la mejora de los **procesos**. A través de este **enfoque**, se mantiene el doble objetivo del Criterio: un **valor** superior de ofertas según la perspectiva de los **clientes** y el mercado, y un **desempeño** organizacional superior que se debe reflejar en indicadores operativos, legales, éticos y financieros de la empresa. También se mantiene un **aprendizaje** tanto personal como organizacional. Por ende, el Criterio 7 proporciona información en “tiempo real” (mediciones de avance) para la evaluación y mejora de los **procesos**, productos y servicios, alineada con la estrategia integral de la empresa. El Sub-criterio 4.1 demanda el **análisis** de los datos y la información de los **resultados** para determinar el **desempeño** total de la empresa para establecer prioridades de mejora.*

7.1 Resultados de Productos y Servicios ¿Cuáles son los resultados de desempeño de sus productos y servicios?

Propósito

*Este Sub-criterio analiza los **resultados** del **desempeño** de los productos y servicios **clave** de la empresa, con el objetivo de brindar productos y servicios de calidad para alcanzar satisfacción y compromiso.*

Comentarios

- ▶ *Este Sub-criterio pone énfasis en mediciones de **desempeño** de productos y servicios que sirvan de indicadores de la visión y decisiones del **cliente** en relación a futuras compras y relaciones. Estas medidas de **desempeño** de productos son derivados de la información relacionada al **cliente** comprendida en los Sub-criterios 3.1 y 3.2.*
- ▶ *Mediciones de productos apropiadas para su inclusión pueden estar basadas en lo siguiente: mediciones internas de calidad, **desempeño** de los productos, **niveles** de defecto, tiempos de respuesta, información recolectada de los **clientes** por otras organizaciones en cuanto a la facilidad*

[Escribir texto]

de uso u otros atributos, y encuestas a consumidores sobre el **desempeño** de los productos y servicios.

- ▶ La correlación entre el **desempeño** de los productos y servicios, y los indicadores del **cliente** es una herramienta de gestión crítica a la que se le puede dar múltiples usos: (1) definir y enfocarse en los requisitos **clave** de calidad y del **cliente**, (2) identificar diferenciadores de productos y servicios en el mercado, y (3) determinar relaciones de causa–efecto entre los atributos de los productos y el compromiso. La correlación puede revelar **segmentos** emergentes o cambiantes dentro del mercado, la cambiante importancia de los requisitos, e inclusive la obsolescencia potencial de las ofertas de producto.

7.2 Resultados de Orientación hacia el Cliente ¿Cuáles son los resultados de su desempeño de orientación hacia los clientes?

Propósito

Este Sub-criterio examina los **resultados** de **desempeño** que se centran en el **cliente**, a fin de demostrar de qué manera la empresa ha logrado satisfacer a sus **clientes** y ha desarrollado lealtad entre ellos, repetición de negocios y referencias positivas.

Comentarios

- ▶ Este Sub-criterio se centra en la creación y utilización de todos los datos pertinentes a fin de determinar el **desempeño** actual y ayudar a predecir el **desempeño** futuro de la empresa, desde la perspectiva de los **clientes**. Los datos e información pertinentes incluyen: satisfacción e insatisfacción del **cliente**, retención, ganancias y pérdidas de **clientes** y cuentas de **clientes**, reclamos por parte de clientes, gestión de reclamos y reclamos de garantías, **valor** percibido por el **cliente** basado en la calidad y precio, la **valoración** del **cliente** respecto al acceso y la facilidad de uso (incluyendo cortesía en el servicio) y, premios, clasificaciones y reconocimientos de los **clientes** y de organizaciones independientes.

El Sub-criterio pone énfasis en **resultados** dirigidos al **cliente**, que vayan más allá de medir la satisfacción; porque las relaciones y el compromiso son mejores indicadores del éxito futuro en el mercado y en la **sostenibilidad** de la empresa.

7.3 Resultados Financieros y de Mercado ¿Cuáles son sus resultados de desempeño financieros y de mercado?

Propósito

Este Sub-criterio examina los **resultados** financieros y de mercado **clave** de la empresa, a fin de comprender la **sostenibilidad** financiera, los desafíos y las oportunidades en el mercado.

Comentarios

- ▶ Las mediciones incluidas en este Sub-criterio son aquellas que realmente han sido establecidas según un seguimiento de la **alta dirección** de una manera permanente para evaluar el **desempeño** financiero y la sustentabilidad de la empresa.
- ▶ Además de las medidas incluidas en el Sub-criterio 7.3, Nota 1, las **mediciones e indicadores** financieros apropiados pueden incluir: ingresos, ganancias, posición en el mercado, rotación del capital de trabajo, beneficios por **valores** y mediciones de rentabilidad. Las mediciones de **desempeño** de mercado pueden incluir: participación en el mercado, el crecimiento del negocio, nuevos productos y mercados geográficos (incluyendo exportaciones) y porcentaje de ventas por nuevos productos.

7.4 Resultados del Personal ¿Cuáles son sus resultados referidos al personal?

Propósito

Este Sub-criterio examina los **resultados** del personal de la empresa, con el **propósito** de demostrar en qué medida la empresa ha creado y mantenido un ambiente de trabajo acogedor, de compromiso y productivo para todos los trabajadores.

[Escribir texto]

Comentarios

- ▶ *Las mediciones de los **resultados** para indicadores del compromiso del personal y su satisfacción pueden incluir mejoras en la toma de decisiones locales, cultura organizacional y desarrollo del personal y de los líderes. Los datos de entrada, tales como la extensión del entrenamiento, pueden estar incluidos, pero el énfasis principal debería estar sobre los datos que muestren efectividad o resultados. Un ejemplo de la medida de **resultados**, puede ser la retención del personal resultante de establecer un programa de reconocimiento por pares o el número de promociones que han resultado del desarrollo del programa de liderazgo de la empresa.*
- ▶ *Los resultados presentados para la capacidad y la habilidad del personal pueden incluir los niveles de personal a través de las unidades de la empresa y las certificaciones para cumplir las necesidades de aptitud. Factores adicionales pueden incluir reestructuraciones organizacionales, tales como rotación en el puesto, diseñadas para cumplir con las direcciones estratégicas o los requerimientos de los clientes.*
- ▶ *Los **resultados** pueden incluir factores específicos o genéricos a la empresa. Los factores genéricos pueden incluir: seguridad, ausentismo, movimiento de personal, satisfacción y reclamos (agravios). Para algunas mediciones, tales como el ausentismo y movimiento de personal, serán apropiadas las comparaciones regionales o locales. Los factores específicos a la empresa son aquellos que son evaluados al momento de determinar el **compromiso** del personal y el clima interno. Estos factores pueden incluir la extensión del entrenamiento, el reentrenamiento o entrenamiento cruzado para llenar las necesidades de capacidad y habilidad y la extensión y el éxito de la autodirección, la extensión del involucramiento en tareas de voluntariado en programas y actividades.*

7.5 Resultados de la Efectividad de los Procesos ¿Cuáles son los resultados de la efectividad de su empresa?

Propósito

*Este Sub-criterio examina los otros **resultados clave** del **desempeño** organizacional no reportados en los Sub-criterios 7.1 y 7.4, a fin de alcanzar la efectividad y la eficiencia en los **procesos de trabajo y en el sistema de trabajo**.*

Comentarios

- ▶ *Este Sub-criterio busca alentar a la empresa a desarrollar e incluir mediciones únicas e innovadoras para rastrear los **procesos clave** y la mejora operativa. Todas las áreas de la empresa y el desempeño operacional, incluyendo la preparación de la empresa para emergencias deberían abordarse mediante mediciones que sean relevantes e importantes para la empresa.*
- ▶ *Las mediciones y/o indicadores de efectividad y eficiencia operativa pueden incluir desempeño del sistema de trabajo que demuestre ahorro de costos o **niveles** de más alta productividad utilizando recursos internos o externos, reducción de nivel de emisiones, reducciones de residuos, utilización de productos derivados y reciclaje; indicadores del grado de respuesta interna tales como el tiempo de duración de los ciclos, la flexibilidad en la producción, los tiempos de preparación, los tiempos de establecimiento, y el tiempo para comercializar los productos o servicios. Puede incluir indicadores específicos de la empresa, tales como los **niveles** de **innovación**, el uso de productos y procesos producidos, **resultados** de iniciativa Six Sigma, indicadores de la cadena de abastecimiento tales como reducciones en el inventario e inspecciones de entrada, incrementos en calidad y **productividad**, mejoramiento en el intercambio de data electrónica, reducciones en los costos de gestión de la cadena de abastecimiento, los **resultados** de evaluaciones de terceras partes, como las auditorías ISO 9000.*

7.6. Resultados de Liderazgo ¿Cuáles son los resultados de su Liderazgo?

Propósito

*Este Sub-criterio examina los **resultados** en las áreas de liderazgo, gobierno de la empresa, cumplimiento del plan estratégico y de responsabilidad social, con el **propósito** de mantener una empresa ética y fiscalmente responsable que cumpla sus responsabilidades sociales y apoye sus comunidades **clave**.*

Comentarios

- ▶ *Debido a que muchas organizaciones tienen dificultades en determinar adecuadas mediciones para medir sus progresos en relación a sus **objetivos estratégicos**, esto se presenta como un desafío. Frecuentemente, el progreso puede ser definido a través de la definición de **resultados** que podrían indicar la consecución de **metas** para alcanzar los objetivos estratégicos y después utilizar esas medidas finales para determinar medidas intermedias.*
- ▶ *Independientemente del creciente **enfoque** en los sistemas de regulación, en la ética y en la responsabilidad de los líderes; es importante para las organizaciones practicar y demostrar altos estándares de conducta en todos sus **niveles**. La **alta dirección** y los líderes deben hacer seguimiento a las mediciones relevantes de **desempeño** y hacer énfasis sobre este **desempeño** en las comunicaciones a todos los involucrados con la empresa.*
- ▶ *Los resultados informados deberían incluir la conformidad legal, regulatoria y ambiental y los resultados de las auditorías gubernamentales y los logros relevantes en estas áreas. Los **resultados** también deben incluir indicadores de contribuciones organizacionales al bienestar social y el apoyo a las comunidades **clave**.*
- ▶ *Si la empresa ha recibido sanciones o acciones adversas por parte de los organismos de ley durante los últimos tres años, los incidentes y la situación actual deben ser presentados.*

5. SISTEMA DE PUNTUACION

El puntaje de las respuestas a los Sub-criterios del Modelo y el Informe de Retroalimentación están basados en la evaluación de dos dimensiones: (1) Procesos y (2) Resultados. El Informe de Postulación debe contener información relativa a estas dos dimensiones. Los factores específicos abordados en cada dimensión están descritos a continuación:

1. Procesos

"**Procesos**" se refiere a los métodos que la empresa usa y mejora para responder a los requerimientos de los Criterios 1 al 6. Los cuatro factores usados para evaluar los procesos son **Enfoque** (E), **Despliegue** (D), **Aprendizaje** (A) e **Integración** (I).

"**Enfoque**" se refiere a:

- los métodos usados para llevar a cabo el proceso
- la adecuación de los métodos a los requerimientos del Sub-criterio y el ambiente operativo de la empresa
- la efectividad en el uso de los métodos
- el grado en el cual el **enfoque** es repetible y basado en datos e información confiables (**sistemático**)

"**Despliegue**" se refiere a la extensión en que:

- el **enfoque** se aplica abordando los requerimientos del Sub-criterio relevantes e importantes para la empresa
- el **enfoque** se aplica consistentemente
- el **enfoque** es utilizado por todas las unidades de trabajo que correspondan

"**Aprendizaje**" se refiere a:

- refinar el **enfoque** a través de ciclos de evaluación y mejora
- fomentar cambios disruptivos en el **enfoque** a través de la innovación
- compartir los refinamientos y la innovación con otras unidades de trabajo y procesos relevantes para la empresa

"**Integración**" se refiere al grado o extensión en el que:

- el **enfoque** está alineado con las necesidades organizacionales identificadas en el Perfil Organizacional y en los requerimientos de otros Sub-criterios del Modelo
- los sistemas de medición, información y mejora son complementarios a través de unidades de trabajo y procesos
- los planes, procesos, resultados, análisis, aprendizajes y acciones están armonizados a través de las unidades de trabajo y procesos para soportar los objetivos que involucran a toda la empresa

2. Resultados

"**Resultados**" se refiere a los logros de la empresa abordando los requisitos en los Sub-criterios 7.1 a 7.6.

Los cuatro factores utilizados para evaluar los **resultados** son:

"Nivel":

- ▶ nivel actual de **desempeño**

"Tendencia":

- ▶ tendencia positiva y amplitud de la mejora del desempeño de los indicadores. La sustentabilidad del buen desempeño
- ▶ amplitud de los resultados de **desempeño** (extensión del despliegue)

"Comparaciones":

- ▶ **desempeño** relativo en comparación con competidores u organizaciones similares a las suyas
- ▶ su desempeño relativo a benchmarks o líderes del sector

"Integración":

- ▶ las mediciones de sus **resultados** (a menudo a través de segmentación) abordan requerimientos importantes del **desempeño** de **clientes**, productos y servicios, mercados, **procesos** y **planes de acción** identificados en el Perfil Organizacional y en los Sub-criterios de Proceso
- ▶ sus resultados incluyen indicadores válidos para el desempeño futuro
- ▶ sus resultados son armónicos a través de los procesos y las unidades de trabajo para apoyar las metas superiores de la empresa

Clasificación de los Sub-criterios y Dimensiones de la Evaluación

Los Sub-criterios se clasifican de acuerdo a la clase de información y/o datos que se espera entreguen relativos a las dos dimensiones de evaluación mencionadas.

Los dos tipos de Sub-criterios y sus designaciones son: **Procesos** y **Resultados**

Los Sub-criterios de Procesos, enfoque – despliegue – aprendizaje - integración, están vinculados para enfatizar que las descripciones del Enfoque deberán indicar siempre el Despliegue, compatible con los *requisitos específicos* en el Sub-criterio. Con procesos maduros, su descripción también debería indicar cómo ocurren los ciclos de aprendizaje, así como la integración con otros procesos y unidades de trabajo. A pesar de que los factores enfoque – despliegue – aprendizaje - integración están vinculados, la retroalimentación para la empresa evaluada, refleja las fortalezas y/u oportunidades de mejora en cualquiera o en la totalidad de estos factores.

Los Sub-criterios de Resultados requieren información que muestre los niveles, las tasas de mejora y los datos comparativos relevantes para las medidas y los indicadores clave del desempeño de la empresa e integración con los requerimientos clave de la empresa. Los Sub-criterios de Resultados también buscan información sobre la intensidad de las mejoras en el desempeño (cuán difundidos están los resultados de mejora). Esto se encuentra directamente relacionado al despliegue y al aprendizaje organizacional, si la mejora de los procesos es compartida y desplegada ampliamente, deberían haber resultados correspondientes. Por lo tanto, la puntuación para un Sub-criterio de Resultados es un compuesto que se basa en el desempeño general, teniendo en cuenta la tendencia positiva y la intensidad de las mejoras y su importancia para los requisitos del Sub-criterio y para el negocio (véase el siguiente párrafo).

La “Importancia” como un factor de Evaluación

Las dos dimensiones de evaluación descritas anteriormente son decisivas para la puntuación y la retroalimentación. Sin embargo, otra consideración crítica es la “importancia” de los resultados y procesos informados con relación a los factores clave del negocio. Las áreas de mayor importancia deberían ser identificadas en el Perfil Organizacional y en Sub-criterios como 2.1, 2.2, 3.1, 5.1 y 6.1. Los requisitos clave del cliente, el entorno competitivo, las necesidades de la fuerza de trabajo, los objetivos estratégicos y planes de acción clave son particularmente importantes.

Asignación de puntuación a las respuestas

Al asignar puntuación a las respuestas de los Sub-criterios se consideran las siguientes pautas:

- En las respuestas a los Sub-criterios se debería incluir todas las Áreas de **Análisis**. Además las respuestas deberían reflejar lo que es importante para la empresa.
- Al asignar una puntuación a un Sub-criterio, primero se debe decidir qué rango de puntuación (por ejemplo: de 50% a 65%) se ajusta mejor a la respuesta. En términos generales, “que se ajuste mejor a los niveles alcanzados por la empresa” puede incluir algunas brechas en uno o más de los cuatro factores de procesos E – D – A – I o en los factores de resultados para el rango de puntaje elegido. Los niveles alcanzados por la empresa están basados sobre una visión completa de cada uno de los cuatro factores de procesos o los factores de resultados en una forma integrada y no en una cuenta o promedio de evaluaciones independientes contra cada uno de los cuatro factores. Asignar el puntaje correcto dentro del rango elegido requiere evaluar si las respuestas al Sub-criterio están más cercanas a las afirmaciones del rango de puntuación superior o al rango de puntuación inferior.

- Una puntuación de 50% para un Sub-criterio de Procesos representa un enfoque que cumple todos los objetivos generales del Sub-criterio y que es desplegado consistentemente y a las principales actividades y unidades de trabajo consideradas en este Sub-criterio, que han pasado por algún ciclo de mejora y aprendizaje y que se abordan las necesidades clave de la empresa. Puntuaciones más altas reflejan logros demostrados por un despliegue más amplio, un aprendizaje organizacional significativo y una integración incrementada.
- Una puntuación de 50% para el Sub-criterio Resultados representa una indicación clara de tendencias a la mejora y/o buenos niveles de desempeño con datos de comparación apropiados en las Áreas de resultados consideradas en el Sub-criterio e importantes para el negocio o la misión de la empresa. Puntuaciones más altas reflejan mejores tendencias y/o niveles de desempeño y mejor desempeño comparativo, así como una cobertura e integración más amplia con respecto a los requisitos del negocio o la misión.

6. GUIA DE PUNTUACION

Para los Criterios de Procesos (1 al 6)

Puntuación	Procesos
0% ó 5%	<ul style="list-style-type: none"> ▶ No hay ningún enfoque sistemático; la información es anecdótica (E) ▶ Es evidente un despliegue del enfoque pobre o nulo (D) ▶ No hay evidencia de orientación a la mejora; las mejoras se alcanzan a través de reacciones ante los problemas (A) ▶ Ninguna alineación organizacional es evidente; las áreas individuales o las unidades de trabajo operan independientemente (I)
10%, 15%, 20% ó 25%	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Es evidente el inicio de un enfoque sistemático para los requerimientos básicos del Sub-criterio (E) ▶ El enfoque está en las primeras etapas de despliegue en la mayoría de las áreas o unidades de trabajo, no obstante los avances no permiten alcanzar los requerimientos básicos del Sub-criterio (D) ▶ Son evidentes las primeras etapas de transición de una actitud reactiva frente a los problemas a otra con orientación a la mejora (A) ▶ El enfoque está alineado con otras áreas o unidades de trabajo a través de la resolución de problemas en conjunto (I)
30%, 35% 40% ó 45%	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Es evidente un enfoque efectivo y sistemático conforme a los requerimientos básicos del Sub-criterio (E) ▶ El enfoque está desplegado, aunque algunas áreas o unidades de trabajo están en las etapas iniciales del despliegue (D) ▶ Es evidente el comienzo de un enfoque sistemático para evaluar y mejorar los procesos clave (A) ▶ El enfoque está en las primeras etapas de alineación con las necesidades básicas de la empresa identificadas en las respuestas al Perfil Organizacional y a los otros Criterios del Modelo (I)
50%, 55%, 60% ó 65%	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Es evidente un enfoque efectivo y sistemático, conforme a los requerimientos globales del Sub-criterio (E) ▶ El enfoque está bien desplegado, aunque el despliegue puede variar en algunas áreas o unidades de trabajo (D) ▶ Está instalado un proceso de mejora, algún aprendizaje organizacional, y una evaluación sistemática basados en hechos para mejorar la eficiencia y la eficacia de los procesos clave (A) ▶ El enfoque está alineado con las necesidades de la empresa identificadas en respuestas al Perfil Organizacional y los otros Criterios del Modelo (I)
70%, 75%, 80% ó 85%	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Es evidente un enfoque efectivo y sistemático, conforme a los requerimientos múltiples del Sub-criterio (E) ▶ El enfoque está bien desplegado sin ninguna brecha significativa (D) ▶ Procesos de mejoras, aprendizaje organizacional y una evaluación sistemática basada en hechos, son herramientas clave en la gestión; hay clara evidencia de refinamiento e innovación como resultado del análisis a nivel de la empresa y su coparticipación (A) ▶ El enfoque está integrado con las necesidades organizacionales identificadas en respuestas al Perfil Organizacional y los otros Sub-criterios del Modelo (I)
90%, 95% ó 100%	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Es evidente un enfoque efectivo y sistemático, totalmente conforme a los requerimientos múltiples del Sub-criterio (E) ▶ El enfoque está totalmente desplegado sin ninguna debilidad significativa o brechas en cualquiera de las áreas o unidades de trabajo (D) ▶ Procesos de mejora, aprendizaje organizacional y una evaluación sistemática basada en hechos, son herramientas clave en la gestión a lo ancho de toda la empresa; el refinamiento y la innovación basada en análisis y su coparticipación son evidentes a través de la organización (A) ▶ El enfoque está bien integrado con las necesidades organizacionales

identificadas en respuesta al Perfil Organizacional y otros Sub-criterios del Modelo (I)

Para los Sub-criterios de Resultados (7.1 al 7.6)

Puntuación	Resultados
0% ó 5%	<ul style="list-style-type: none"> ▶ No se presentan resultados del desempeño organizacional o se presentan resultados pobres en las áreas informadas ▶ No se presentan datos de tendencia o los que se presentan muestran principalmente tendencias negativas ▶ No se presenta información comparativa ▶ No se presentan resultados para ninguna de las áreas de importancia para el cumplimiento de la misión de la empresa. No se presenta ninguna proyección de desempeño
10%, 15% 20% ó 25%	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Se presentan unos pocos resultados de desempeño organizacional; es evidente niveles iniciales de buen desempeño en unas pocas áreas ▶ Se presentan algunos datos de tendencia, con algunas tendencias adversas ▶ No se presenta información comparativa o es muy poca ▶ Los resultados que se presentan abarcan pocas áreas de importancia para el cumplimiento de la misión de la empresa. No se presenta ninguna proyección de desempeño y las que se presentan son limitadas
30%, 35% 40% ó 45%	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Se presentan niveles de desempeño organizacional buenos para algunas áreas de importancia del Sub-criterio ▶ Se presentan algunos datos de tendencia y la mayoría de las tendencias presentadas son favorables ▶ Se evidencia las etapas iniciales de la obtención de información comparativa ▶ Los resultados que se presentan son para muchas áreas de importancia para el cumplimiento de la misión de la empresa. Se presentan proyecciones de desempeño parciales o limitadas
50%, 55%, 60% ó 65%	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Se presentan niveles de desempeño organizacional bueno para la mayoría de áreas abordadas en los requerimientos del Sub-criterio ▶ Se presentan tendencias favorables en áreas de importancia para el cumplimiento de la misión de la empresa ▶ Algunos niveles de desempeño actuales han sido evaluados contra comparaciones pertinentes y/o "benchmarks" y muestran áreas con desempeño relativo bueno ▶ Se presentan resultados de desempeño organizacional para la mayor parte de los requerimientos de clientes, mercado y procesos clave. Se presentan proyecciones de desempeño para algunos resultados relevantes
70%, 75%, 80% ó 85%	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Se presentan niveles de desempeño organizacional buenos a excelente para la mayoría de las áreas de importancia para los requerimientos del Sub-criterio ▶ Tendencias favorables han sido sostenidas en el tiempo en la mayoría de las áreas de importancia para el cumplimiento de la misión de la empresa ▶ Muchas o la mayoría de las tendencias y niveles de desempeño actuales han sido evaluadas contra comparaciones pertinentes y/o "benchmarks" y muestran áreas de liderazgo y desempeño relativo muy bueno ▶ Se presentan resultados de desempeño organizacional para la mayoría de los requerimientos de clientes, mercado, procesos y planes de acción clave e incluyen algunas proyecciones de desempeño futuro
90%, 95% ó 100%	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Se presentan niveles de desempeño organizacional excelentes para la mayoría de las áreas de importancia para los requerimientos del Sub-criterio ▶ Tendencias favorables y sostenidas en el tiempo en todas las áreas de importancia para el cumplimiento de la misión de la empresa ▶ Se demuestran evidencias de liderazgo en el sector y como "benchmark" en muchas áreas ▶ Los resultados de desempeño organizacional abordan totalmente los requerimientos de clientes, mercado, procesos y planes de acción clave e incluyen proyecciones de desempeño futuro

7. PAUTAS PARA RESPONDER AL MODELO DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN

Las pautas de esta sección buscan ayudar a los postulantes a responder de manera más efectiva a los requerimientos de los 18 Sub-criterios que forman parte del Modelo de Excelencia en la Gestión para redactar el correspondiente Informe de Postulación.

Las pautas se presentan en tres partes:

- a. Pautas generales relativas a las Bases, que incluyen el formato de los Sub-criterios
- b. Pautas para responder a los Sub-criterios de Procesos
- c. Pautas para responder a los Sub-criterios de Resultados

Para responder más efectivamente a los Sub-criterios, es también importante usar como referencia la Guía de Puntuación, la cual describe cómo una empresa puede demostrar un incremento en el cumplimiento y mejora relativa respecto a lo solicitado en los Sub-criterios.

a. Pautas Generales relativas a las Bases

1. Leer íntegramente las Bases del Premio Nacional a la Calidad

Las principales secciones de este documento brindan una orientación general sobre los Criterios, incluyendo la manera en que se evalúan las respuestas. Los equipos encargados de elaborar el Informe de Postulación deben estar muy familiarizados con las siguientes secciones:

- Modelo de Excelencia en la Gestión – Criterios y Sub-criterios
- Sistema de Evaluación
- Glosario de Términos Clave

2. Revisar el formato del Sub-criterio y comprender cómo responder a los Criterios del mismo

El formato del Sub-criterio (ver la figura correspondiente) muestra las diferentes partes de un Sub-criterio, el significado de cada parte y la ubicación de cada una de estas partes. Es especialmente importante comprender las Áreas de Análisis y las Notas a los Sub-criterios. Al final de cada Criterio se complementa la información de cada Sub-criterio, con una explicación del propósito, los requisitos y algunos comentarios.

Cada Sub-criterio es clasificado en Procesos o Resultados, dependiendo del tipo de información requerida. Las pautas para responder a los Sub-criterios de Procesos y Resultados se encuentran también en este documento.

3. Referirse a las guías del Sistema de Puntuación

La evaluación de las respuestas a los Sub-criterios de Procesos y de Resultados incluye una revisión de los Sub-criterios en combinación con la Guía de Puntuación (Punto 6). Específicamente como un complemento a los requerimientos de los Sub-criterios de procesos (Criterios 1 a 6), la Guía de Puntuación aborda la madurez del enfoque, la amplitud del despliegue, la extensión del aprendizaje y la integración con otros elementos de su sistema de gestión. Similarmente, como un complemento a los Sub-criterios de Resultados (Criterio 7), la guía de puntuación se focaliza sobre la significancia de las tendencias de los resultados, los datos comparativos relevantes, la integración con los elementos importantes de su sistema de gestión de desempeño y la fortaleza del sistema de mejora. Además, se necesita considerar tanto el Modelo como la Guía de Puntuación para responder a todos los Sub-criterios.

4. Entender el significado de los términos clave

Los términos utilizados en el Modelo tienen significados que pueden diferir en algo de las definiciones estándares que se usan en la empresa. El Glosario de Términos Clave permite entender los significados que estos tienen para el Modelo, lo cual puede ayudar a auto

evaluar su propia empresa y a comunicar los procesos y los resultados a los evaluadores y a planificar sus esfuerzos por mejorar.

5. Preparar el Perfil Organizacional

El Perfil Organizacional es el punto de partida más apropiado para redactar una postulación. El Perfil Organizacional es un resumen de las características principales del negocio. Debe comprender los aspectos más importantes para la empresa, las influencias decisivas en la manera en que el negocio opera y hacia donde se dirige el mismo. Ayuda a comprender qué es lo más importante y pertinente para la empresa.

Este documento es crítico e importante para el postulante porque:

- Sirve de base para la autoevaluación y para la redacción de la postulación. Ayuda a centrarse en los requerimientos clave de desempeño del negocio y en los resultados empresariales;
- Es utilizado por evaluadores y jueces en todas las etapas de la evaluación de la postulación, incluyendo la visita en terreno.

(Ver prefacio: Perfil Organizacional)

b. Pautas para responder a los Sub-criterios de Procesos

El Modelo de Excelencia en la Gestión se enfoca en los resultados clave de desempeño. No obstante, los resultados por sí mismos, no tienen un valor de *diagnóstico* significativo. Por ejemplo, si algunos resultados son pobres o su promedio de mejora es menor que el de la competencia, es importante establecer *por qué* ocurre esto y *qué* se podría hacer para acelerar la mejora.

Las Notas tienen los siguientes propósitos:

- Aclarar los términos y/o requerimientos clave
- Dar instrucciones
- Indicar/aclarar vínculos importantes

Notas:

N5. Las áreas de contribución social y apoyo a la comunidad apropiadas para 1.2c podrán incluir los esfuerzos para mejorar el medio ambiente (por ejemplo colaborando para conservar el medio ambiente o los recursos naturales); fortalecer los servicios de la comunidad local, la educación, la salud, y mejorar las prácticas de asociaciones comerciales, empresariales o profesionales.

N6. No se incluye en el Sub-criterio 1.2 los aspectos relacionados a la salud y seguridad de los trabajadores; estos factores deberían abordarse en el Sub-criterio 5.2.

El propósito de los Sub-criterios de Procesos es permitir el diagnóstico de los procesos más importantes de la empresa (aquellos que permiten una rápida mejora de desempeño y que contribuyen a los resultados clave del negocio). El diagnóstico y la retroalimentación dependen mucho de lo que contengan y lo completas que sean las respuestas a los Sub-criterios de Procesos. Por eso es importante responder a estos Sub-criterios brindando información clave sobre los procesos. A continuación se dan pautas para organizar y revisar tal información.

1. Comprender el significado de “cómo” o “la manera en que”

Los Sub-criterios en los que se pide información acerca del enfoque incluyen Áreas de Análisis que empiezan con la frase “cómo” o “la manera en que”. Las respuestas deben esquematizar la información clave sobre los procesos, que abordan enfoque, despliegue, aprendizaje e integración. En el Sistema de Puntuación se hace referencia a las respuestas que no contienen esa información, o que apenas proporcionan un ejemplo, bajo el nombre de información anecdótica.

2. Comprender el significado de “cuál(es)”

Dos tipos de preguntas en los Sub-criterios de Procesos comienzan con la palabra cuál(es).

El primer tipo de pregunta solicita información básica sobre los procesos clave y cómo trabajan. Aunque es útil incluir quién realiza el trabajo, el hecho de sólo mencionar quién lo hace no permite hacer un diagnóstico o preparar la retroalimentación.

El segundo tipo de pregunta solicita información de cuál(es) son las conclusiones, planes, objetivos, metas o mediciones clave. Estas preguntas determinan el contexto para mostrar alineamiento en el sistema de gestión del desempeño. Por ejemplo, cuando se identifican los objetivos estratégicos, planes de acción, planes de desarrollo de personal y algunas de las mediciones de resultados clave en el Criterio 7, se espera que ellos estén relacionados con los objetivos estratégicos declarados por la empresa.

3. Escribir y revisar la(s) respuesta(s) teniendo en mente las siguientes pautas, preguntas y comentarios

• **Mostrar que los enfoques son sistemáticos**

Los enfoques sistemáticos son repetitivos y utilizan datos e información para la mejora y el aprendizaje. En otras palabras, los enfoques son sistemáticos si permiten evaluación y aprendizaje y, por lo tanto, pueden madurar en el tiempo.

• **Mostrar despliegue**

La información sobre el despliegue deberá resumir lo que han realizado en las diferentes partes de la empresa. El despliegue puede ser presentado de manera compacta mediante el uso de cuadros y/o gráficos.

• **Mostrar evidencia de aprendizaje**

Los procesos deberían incluir ciclos de mejora y evaluación y el potencial para cambios innovadores. Las mejoras de los procesos deberían ser compartidas con las unidades apropiadas de la empresa para habilitar el aprendizaje organizacional.

• **Mostrar integración**

La integración muestra alineación y armonización de procesos, planes, mediciones y acciones que generan eficiencia y eficacia organizacional.

• **Mostrar enfoque y consistencia**

Hay cuatro factores importantes que se debe considerar con relación al enfoque y a la consistencia: (1) el Perfil Organizacional del Negocio que debe dejar en claro qué es importante; (2) el Criterio de Planeamiento Estratégico, que incluye los objetivos estratégicos y los planes de acción, debe resaltar las áreas de mayor importancia y describir la manera en que se cumple con el despliegue; (3) las descripciones del análisis y evaluación a nivel de la empresa (Sub-criterios 4.2 y 1.1) que deben mostrar la manera en que se analiza y evalúa la información sobre el desempeño con el fin de establecer prioridades; y (4) el Criterio de Gestión de Procesos que debe resaltar los procesos de producción, servicios, respaldo y provisión que sean clave para el

desempeño general de la empresa. La orientación y consistencia en los Criterios de Procesos y el seguimiento de los resultados correspondientes a los Sub-criterios de Resultados debería mejorar el desempeño del negocio.

- **Responder completamente a los requerimientos del Sub-criterio**

La información faltante será interpretada como un vacío en el enfoque y/o en el despliegue. Todas las Áreas de Análisis deben ser tratadas y verificadas en una revisión final. Los componentes individuales de un Área de Análisis pueden ser tratados individualmente o en conjunto.

4. Hacer referencias cruzadas cuando sea conveniente

Los postulantes deben tratar, en la medida de lo posible, que las respuestas a cada Sub-criterio tengan contenido propio. No obstante, algunas respuestas para diferentes Sub-criterios se pueden reforzar mutuamente. De esta manera, resulta apropiado referirse a otras respuestas en lugar de repetir la información. En tales casos, la información de los procesos clave debe ser presentada en el Sub-criterio que solicita tal información. Por ejemplo, la educación y capacitación deberían ser descritas en detalle en el Sub-criterio 5.2; otras referencias a la educación y la capacitación, en otras partes del documento, podrían mencionarse pero no repetirse en ese detalle.

5. Usar un formato compacto

Se recomienda la utilización de cuadros de flujo y tablas, y presentación de la información con viñetas para hacer el mejor uso posible de las páginas destinadas a cada criterio, siendo el número máximo a utilizar de 60 páginas.

c. Pautas para responder a los Sub-criterios de Resultados

El Modelo de Excelencia en la Gestión asigna gran importancia a los resultados. La siguiente información, pautas y ejemplos muestran una forma efectiva y completa de presentar los resultados.

1. Concentrarse en los resultados de negocio más importantes/críticos

Los resultados deberían cubrir los requisitos más importantes para el éxito del negocio, dichos requisitos deberían haber sido enfatizados previamente en el Perfil Organizacional y en los Criterios de Planeamiento Estratégico y de Gestión de Procesos.

2. Resaltar el significado de los cuatro requisitos clave de la Guía de Puntuación para mostrar de manera efectiva la información de resultados

- Niveles de desempeño en una escala de mediciones significativa;
- Tendencias para mostrar la evolución de los resultados y la magnitud (proporción) del cambio;
- Comparaciones para mostrar cómo se comportan los resultados de la empresa con relación a los de otras organizaciones apropiadamente seleccionadas;
- Alcance y relevancia de los resultados para mostrar que se han incluido todos los resultados importantes y segmentados de acuerdo a grupos de líneas de productos, procesos, trabajadores y clientes.

3. Incluir datos que cubran períodos actuales para rastrear las tendencias

No se especifica un período de tiempo mínimo para los datos sobre las tendencias. Estas pueden cubrir un período de tres a cinco años o más para algunos resultados. Sin embargo, para los resultados importantes, se debería incluir data incluso si las tendencias y comparaciones no se encuentran aún bien establecidas.

4. Utilizar un formato compacto – gráficos y cuadros

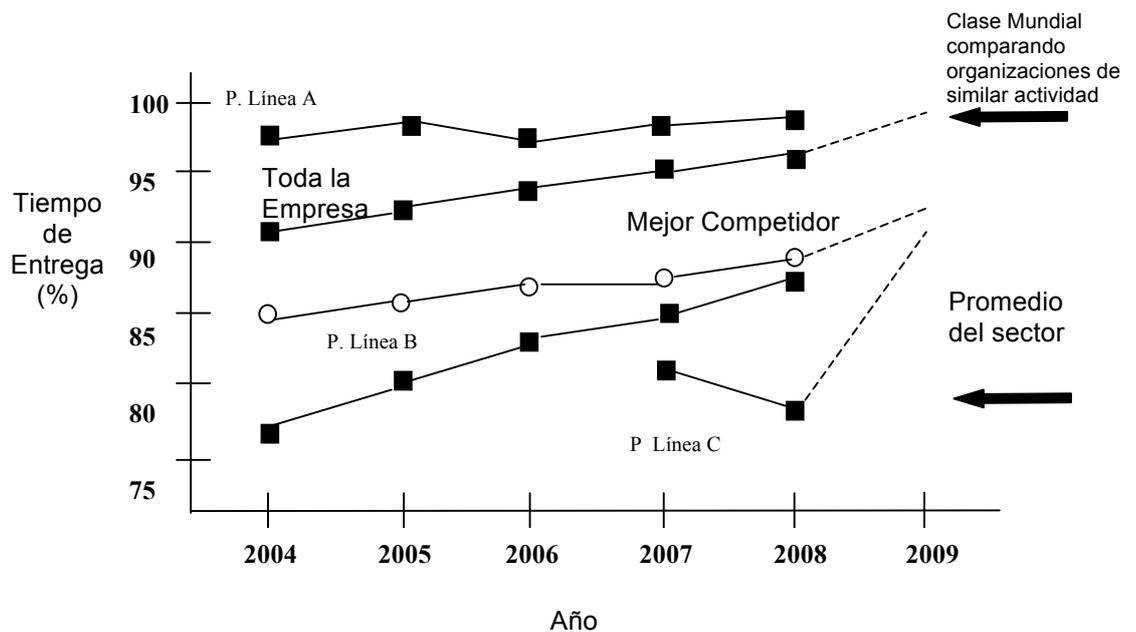
Los resultados deben ser presentados en forma compacta mediante el uso de gráficos y cuadros. Estos deberían ser titulados para facilitar su interpretación. Los resultados que se miden con el tiempo o se comparan con otros deberían ser “normalizados”, es decir, presentados de tal manera (por ejemplo, utilizando ratios) que tome en cuenta diversos factores de dimensión. Por ejemplo, registrar tendencias de seguridad en función de días de trabajo perdidos por cada 100 trabajadores sería más significativo que registrar el total de días de trabajo perdidos si el número de trabajadores ha variado a través del tiempo.

5. Integrar los resultados al cuerpo del texto

La discusión sobre los resultados y los resultados en sí, deberían ser presentados juntos en el Informe de Postulación. Las tendencias que muestran un importante cambio positivo o negativo deberían explicarse. Utilice números que correspondan a los Sub-criterios. Por ejemplo, la tercera figura del Sub-criterio 7.2 sería la Figura 7.2-3.

El gráfico ilustra los datos que una empresa podría presentar como parte de la respuesta al Sub-criterio 7.2; Resultados en Servicios y Productos. En el Perfil Organizacional, la empresa ha indicado que la disminución de la duración promedio del tiempo de entrega es un requisito clave del cliente.

Figura 7.2-3 Desempeño en el Tiempo de Entrega



Según el gráfico se presentan las siguientes características de un informe de datos claro y efectivo:

- Se proporciona un número para la figura a manera de referencia
- Ambos ejes y unidades de medición están claramente identificados
- Las líneas de tendencias reportan datos de los requerimientos clave del cliente: en este caso, el tiempo de entrega
- Se presentan resultados para varios años y para tres líneas de productos en forma separada
- Se muestran claramente comparaciones apropiadas

Como ayuda para la interpretación del Sistema de Puntuación, sería conveniente incluir los siguientes comentarios a los resultados del gráfico:

- El nivel de desempeño general actual de la compañía es excelente. Esta conclusión se basa en la comparación con los mejores competidores y con una empresa de "clase mundial" apropiada
- La compañía muestra excelentes tendencias de mejora
- El Producto de la Línea A es el líder mostrando un sostenido alto desempeño y una tendencia ligeramente positiva. El Producto de la Línea B muestra una rápida mejora. Su desempeño actual se encuentra cerca al mejor competidor en el sector pero todavía detrás de una empresa de "clase mundial"
- El Producto de la Línea C, uno nuevo, se encuentra con problemas iniciales relacionados con el tiempo de entrega (se debería explicar brevemente estos problemas)
- La empresa ha proyectado mejoras para el plazo de entrega durante el 2009. El producto de la línea C continúa debajo de los otros, mientras que el A se proyecta para superar la clase mundial

8. GLOSARIO DE TERMINOS CLAVE

Este glosario define el sentido en el cual se usan en las Bases los conceptos más importantes usados en los requerimientos del Modelo de Excelencia en la Gestión.

Activos en conocimiento

Recursos intelectuales acumulados en la empresa. Es el conocimiento que posee la empresa y sus trabajadores, como: información, ideas, aprendizaje, entendimiento, memoria, conocimiento interno, habilidades cognitivas y técnicas y capacidades. Los trabajadores, software, patentes, base de datos, documentos, guías, políticas y procedimientos, planos técnicos son depositarios del conocimiento de la empresa. Los activos en conocimiento no sólo son mantenidos dentro de la empresa, sino también en sus clientes, proveedores y socios.

Los activos en conocimiento son el “saber cómo” que la empresa tiene disponible para utilizar, para invertir y para crecer. Construir y gestionar los activos en conocimientos son un componente clave para que una empresa pueda crear valor para sus partes interesadas y para ayudar a mantener su ventaja competitiva.

Alineamiento

Consistencia de planes, procesos, información, decisiones, acciones, resultados, análisis y aprendizaje, para apoyar las metas clave a nivel de toda la empresa.

El alineamiento efectivo requiere del entendimiento común de propósitos y metas, así como de la utilización de medidas e información complementaria que permitan la planificación, la puesta en marcha, el análisis y el mejoramiento en tres niveles: organizacional, procesos clave y unidades de trabajo.

Ver también la definición de “Integración”.

Alta Dirección

Grupo o equipo que constituye el máximo nivel administrativo de la empresa. En algunos casos incluye a quienes le reportan directamente.

Análisis

Evaluaciones llevadas a cabo por una empresa o por sus unidades para proveer una sólida base para la toma efectiva de decisiones. El análisis de toda la empresa permite orientar la gestión de los procesos hacia el logro de los resultados clave del negocio y hacia el alcance de los objetivos estratégicos.

A pesar de su importancia, los hechos y la información, por sí mismos, no proveen una base efectiva para la ejecución de acciones o para establecer prioridades. Las acciones a ejecutar dependen de la comprensión de las relaciones causa-efecto, lo cual a su vez se basa en el análisis de hechos e información.

Anecdótico

Información de procesos que carece de métodos específicos, mediciones, mecanismos de despliegue y factores de evaluación para la mejora y el aprendizaje. La información anecdótica frecuentemente utiliza ejemplos y describe actividades individuales antes que procesos sistemáticos.

Una respuesta anecdótica sobre cómo el equipo de dirección despliega las expectativas de desempeño puede describir una ocasión cuando un director visitó todas las instalaciones de la compañía. Por otra parte, un proceso sistemático puede describir los métodos de comunicación utilizados por el equipo de dirección para dar a conocer las expectativas de desempeño de una manera regular a todos los trabajadores de todas las instalaciones, las mediciones utilizadas para evaluar la efectividad de los métodos, las herramientas y las técnicas utilizadas para evaluar y mejorar los métodos de comunicación.

Ver también la definición de “Sistemático”.

Aprendizaje

Adquisición de nuevos conocimientos o habilidades a través de evaluación, estudio, experiencia e innovación. El modelo incluye dos distintas clases de aprendizaje: el organizacional y el individual. El aprendizaje organizacional se alcanza a través de la investigación y el desarrollo, la evaluación y los ciclos de mejora, las ideas de clientes y trabajadores, el compartir las mejores prácticas y las comparaciones. El aprendizaje personal se alcanza a través de la educación, el entrenamiento y el desarrollo de oportunidades que mejoran el crecimiento individual.

Un aprendizaje efectivo debe estar integrado a las operaciones de la empresa. El aprendizaje contribuye a la ventaja competitiva y la sustentabilidad de la empresa y su personal. Para una mayor descripción del aprendizaje personal y organizacional, ver los Principios Fundamentales de una Gestión de Excelencia.

Capacidad del Personal

Aptitud de la empresa para asegurar un nivel de personal suficiente para llevar a cabo sus procesos de trabajo y entregar exitosamente sus productos y servicios a sus clientes, incluyendo la aptitud para cumplir con las demandas de nivel variables o estacionales.

Clave

Elementos o factores más importantes o principales, aquellos que son críticos para alcanzar los resultados previstos. El Modelo, por ejemplo, se refiere a los desafíos clave, planes clave, procesos clave, mediciones clave; aquellos que son los más importantes para el éxito de la empresa. Ellos son los elementos esenciales para obtener o controlar un resultado deseado.

Clientes

Actuales y potenciales usuarios de productos o servicios de la empresa. Los clientes incluyen a los usuarios finales de los productos o servicios y/o a otros que pueden ser compradores o intermediarios de los productos o servicios, tales como distribuidores, agentes o compañías que posteriormente procesan los productos como un componente del que ellos producen. El Modelo aborda los clientes en forma amplia, referenciando a los actuales, los futuros y a los clientes de la competencia.

La excelencia orientada a los clientes es uno de los valores centrales del Modelo y está basada en las creencias y conductas de las organizaciones de alto desempeño. El foco sobre los clientes impacta e integra las direcciones estratégicas de una empresa, sus procesos de creación de valor y los resultados de su negocio.

Ver la definición de “Partes Interesadas” para la relación entre los clientes y los otros sectores que pueden ser afectados por sus productos y servicios.

Colaboradores

Organizaciones o individuos que cooperan con la empresa para apoyar una actividad particular o evento o quienes cooperan en forma intermitente cuando las metas están alineadas o son las mismas. Típicamente, la colaboración no implica un acuerdo formal o arreglos.

Ver también la definición de “Socios”.

Cómo

Procesos y sistemas que una empresa utiliza para cumplir los requerimientos de su misión. Para responder a las preguntas “cómo” en los requisitos de los Sub-criterios de Procesos, las descripciones de los procesos deberían incluir información de enfoque (método y mediciones), despliegue, aprendizaje e integración.

Comparación (Benchmarks)

Procesos y resultados que representan las mejores prácticas y desempeño para actividades similares, internos o externos al sector en el que actúa la empresa. Las organizaciones se comprometen en actividades de comparación como un enfoque para entender las dimensiones actuales del desempeño de clase mundial y para alcanzar mejoras que implican discontinuidades con respecto a lo que se está haciendo y que son abruptas o disruptivas.

Las organizaciones pueden recoger datos del sector a través de terceras partes (frecuentemente estadísticas), datos sobre el desempeño de los competidores y comparaciones con organizaciones similares en las mismas áreas geográficas o que proveen productos similares en otras áreas geográficas.

Competencias Esenciales

Áreas de la empresa con mayor experiencia. Las competencias esenciales de una empresa son aquellas capacidades importantes estratégicamente que proveen una ventaja en el mercado o en el ámbito del servicio. Las competencias esenciales frecuentemente son un desafío a imitar para los competidores o proveedores y ellas proveen una ventaja competitiva sostenible.

Las competencias esenciales pueden involucrar conocimiento profundo (“experticia”) en tecnología, oferta única de servicios, un nicho de mercado o una agudeza para un negocio particular (por ejemplo: adquisición de negocios).

Compromiso con el cliente

Se refiere a la disposición permanente de la empresa para atender las necesidades del cliente y construir relaciones con el objeto de que continúen usando sus productos. El compromiso con el cliente incluye las acciones orientadas hacia la retención de los mismos y su lealtad hacia la marca y oferta de productos.

Compromiso del Personal

Extensión del compromiso del personal, tanto emocional como intelectual, para llevar a cabo el trabajo, la misión y la visión de la empresa. Las organizaciones con alto nivel de compromiso de su personal están a menudo caracterizadas por un ámbito de trabajo de alto desempeño en el cual las personas están motivadas a dar lo mejor de sí para el beneficio de sus clientes y para el éxito de la empresa.

En general, los miembros del personal sienten compromiso cuando ellos encuentran un sentido personal y motivación en su trabajo y cuando reciben apoyo en el lugar de trabajo y en forma personal. Un personal comprometido genera beneficios al establecer relaciones confiables, un ambiente de cooperación y seguro, buena comunicación y flujo de información, toma de decisiones y responsabilidad por el desempeño. Los factores clave que contribuyen al compromiso del personal incluyen el desarrollo de carrera y entrenamiento, sistemas de recompensa y reconocimientos efectivos, igualdad de oportunidades, trato justo y cordialidad familiar.

Conducta ética

La forma cómo la empresa asegura que todas sus decisiones, acciones e interacciones cumplen con sus principios profesionales y morales. Estos principios son el fundamento de la cultura de la organización, sus valores y la definición de lo “que está bien” y de lo “que está mal”.

La alta dirección debería actuar como modelo de estos comportamientos. Los principios se aplican a todo el personal, desde trabajadores a miembros del directorio y necesitan ser comunicados y reforzados periódicamente. Aunque no hay un modelo universalmente aceptado para definir una conducta ética, la alta dirección debería asegurarse que la visión y la misión de la empresa estén en línea con sus principios éticos. La conducta ética debería ser practicada con todas las partes interesadas, incluyendo a trabajadores, accionistas, clientes, asociados y la comunidad.

Mientras algunas organizaciones pueden ver sus principios éticos como condiciones de límite de una conducta restrictiva, principios éticos bien determinados y claramente articulados deberían permitir al personal tomar decisiones efectivas con gran confianza.

Creación de valor

Generación de beneficios para los clientes y para la empresa. Los procesos más importantes para desarrollar el negocio, son aquellos que involucran a la mayor parte de los trabajadores y generan productos, servicios y resultados positivos del negocio para las partes interesadas y los accionistas.

Delegación de Autoridad y Responsabilidad (Empowerment)

Entrega de autoridad y responsabilidad a los trabajadores para la toma de decisiones y ejecución de acciones, con el objeto de que las decisiones se adopten con más cercanía al lugar de los hechos a fin de aprovechar las capacidades y el conocimiento que se obtienen en el lugar de trabajo.

La delegación de autoridad y responsabilidad busca que los trabajadores sean capaces de satisfacer directamente a los clientes, mejorar los procesos, incrementar la productividad y mejorar los resultados de la empresa. Los trabajadores dotados de autoridad y responsabilidad requieren de información para tomar decisiones adecuadas; es responsabilidad de la empresa proveer dicha información a tiempo y prepararla de forma que sea útil.

Desafíos Estratégicos

Presiones que ejercen una influencia decisiva sobre las futuras probabilidades de éxito de la empresa. Los desafíos frecuentemente son generados por una posición competitiva futura de la organización en relación a otros competidores. Generalmente los desafíos estratégicos son generados externamente. Sin embargo, al responder los desafíos estratégicos externos, una empresa puede enfrentar desafíos estratégicos internos.

Los desafíos estratégicos externos pueden relacionarse a las expectativas y necesidades de los clientes, del mercado, de productos y servicios, de cambios de tecnología, o cambios financieros y otros riesgos. Los desafíos estratégicos internos pueden relacionarse a las capacidades de la empresa o sus recursos, sean humanos o de cualquier naturaleza.

Ver la definición de “Ventajas Estratégicas” y “Objetivos Estratégicos” para relacionarlos con los desafíos que una empresa articula para abordar sus desafíos y ventajas.

Desempeño

Información sobre los resultados obtenidos en procesos, productos y servicios y clientes que permite evaluación y comparación con metas, estándares, resultados pasados y resultados de los competidores. El desempeño puede ser expresado en términos financieros o no financieros.

El Modelo hace referencia a cuatro tipos de desempeño: (1) desempeño en clientes, (2) desempeño en productos y servicios clave; (3) desempeño financiero y de mercado y (4) desempeño operacional.

El “desempeño de orientación a los clientes” se mide a través de indicadores de percepción, reacciones y conductas de los mismos, por ejemplo: retención de clientes, quejas y resultados de las encuestas a clientes.

El “desempeño de productos y servicios” se refiere al desempeño de las mediciones e indicadores de las características importantes para los clientes de los productos y servicios. Ejemplos pueden incluir confiabilidad, entrega a tiempo, niveles de defecto experimentados por los clientes y tiempo de respuesta en servicios.

El “desempeño en el mercado y financiero” referencia al desempeño relativo a mediciones de costo, ventas y posición de mercado, incluyendo la utilización de los activos, crecimiento de los mismos y porción de mercado, por ejemplo: retorno sobre las inversiones, valor agregado por trabajador, relación de capital propio a deudas, retorno sobre activo, márgenes operativos, flujos de caja, otras medidas de beneficio y liquidez y ganancias de mercado.

El “desempeño operacional” se refiere a las mediciones e indicadores de desempeño del personal, organizativos y éticos relativos a la efectividad, eficiencia y a la responsabilidad, por ejemplo: tiempo de ciclo, productividad, reducción de desperdicios, rotación de trabajadores, relaciones de entrenamiento cruzado, cumplimiento de regulaciones, responsabilidad fiscal e involucramiento comunitario. El desempeño organizacional puede ser medido al nivel de unidades de trabajo, procesos clave y toda la empresa.

Despliegue

Extensión con que los enfoques son aplicados abordando los requerimientos de los Sub-criterios. Se evalúa sobre la base de la amplitud y la profundidad de la aplicación del enfoque en las unidades de trabajo relevantes a través de la empresa.

El despliegue es una de las dimensiones consideradas en el Proceso de Evaluación de los Sub-criterios de Proceso. Para una mayor descripción ver el Sistema de Puntuación.

Diversidad

Valorar y beneficiarse de las diferencias personales. Estas diferencias abordan muchas variables incluyendo raza, religión, color, género, nacionalidad, incapacidad, orientación sexual, edad y preferencias generacionales, educación, origen geográfico, y habilidades características, tanto como las diferencias en ideas, pensamientos, disciplinas académicas y perspectivas.

El Modelo se refiere a la diversidad de las comunidades de clientes y a la contratación de trabajadores. Capitalizando ambos mejora la oportunidad de tener alto desempeño, la satisfacción de la comunidad, los clientes y los trabajadores, y la lealtad de estos dos últimos grupos.

Efectivo

Qué tan bien un proceso o una medición cumple el propósito para el cual se creó. Determinar la efectividad requiere una evaluación de qué tan bien una necesidad es satisfecha por el enfoque tomado y su despliegue o por la medición utilizada.

Enfoque

Métodos utilizados por una empresa para abordar requisitos de los Sub-criterios. Los enfoques son evaluados considerando:

- Si son apropiados o no para cubrir los requerimientos de los Sub-criterios
- La efectividad del uso del enfoque
- El alineamiento con las necesidades de la empresa

El enfoque es una de las dimensiones consideradas para evaluar los Criterios de proceso (1 al 6). Para más información ver la Guía de Puntuación.

Excelencia en el desempeño

Enfoque integrado para la gestión del desempeño organizacional que resulta en: (1) entrega de un valor siempre mejor para los clientes y partes interesadas, contribuyendo al éxito en el mercado, (2) mejora de la efectividad empresarial global y las capacidades y (3) aprendizaje personal y organizacional. El Modelo provee un marco de referencia y una herramienta de evaluación para entender las fortalezas organizacionales como las oportunidades para mejora y así guiar los esfuerzos de planificación.

Gobierno

Sistema de gestión y control realizados en la administración de la empresa. Esto incluye las responsabilidades de los propietarios, socios, junta de directores y CEO. Los estatutos corporativos, las leyes y las políticas, documentan los derechos y responsabilidades de cada una de las partes, y describen cómo la organización será dirigida y controlada para asegurar: (1) la responsabilidad de los propietarios y asociados y otras partes interesadas (2) la transparencia de las operaciones, y (3) el trato justo de todas las partes interesadas. El proceso de gobierno puede incluir la aprobación de la dirección estratégica, el monitoreo y la evaluación del desempeño del Gerente General, el establecimiento de compensaciones y beneficios ejecutivos, el planeamiento de sucesión, las auditorías financieras, la administración del riesgo y los reportes de los accionistas. Asegurar un gobierno efectivo es importante para la confianza de las partes interesadas, de la sociedad y para la efectividad organizacional.

Idoneidad del Personal

Aptitud de la empresa para llevar a cabo sus procesos de trabajo a través del conocimiento, habilidad, capacidad y competencia de su gente.

La idoneidad puede incluir la aptitud para construir y sostener relaciones con sus clientes para innovar e incorporar nuevas tecnologías, desarrollar nuevos productos y procesos de trabajo y cumplir las demandas cambiantes del negocio, del mercado y de las regulaciones.

Innovación

Cambios significativos para la mejora de productos, servicios y/o procesos de la efectividad organizacional y creación de nuevo valor para las partes interesadas. La innovación comprende la adopción de una idea, proceso, tecnología, producto, o modelo de negocio que es considerado nuevo o es nuevo para la aplicación propuesta. El resultado de la innovación es un cambio abrupto o disruptivo en mediciones, productos o procesos.

La innovación organizacional exitosa es un proceso de varios pasos que implica compartir el desarrollo y los conocimientos, la decisión de implantar, la implantación, la evaluación y el aprendizaje. Aunque la innovación está frecuentemente asociada a la innovación tecnológica, ella es pertinente para todos los procesos organizacionales clave que podrían beneficiarse de incorporar mejoras y/o cambios, sea a través de mejoras abruptas o un cambio en el enfoque o los resultados. Podría incluir cambios fundamentales en la estructura de la empresa o en el modelo del negocio para realizar el trabajo de la organización en forma más efectiva.

Integración

Armonización de planes, procesos, información, decisión sobre los recursos, acciones, resultados y análisis para apoyar las metas clave de la empresa. La efectiva integración va más allá del alineamiento y se alcanza cuando los componentes individuales de un sistema de gestión de desempeño operan como unidades totalmente interconectadas.

Mediciones e Indicadores

Información numérica que cuantifica entradas, salidas y dimensiones del desempeño de procesos, productos, programas, proyectos, servicios de la compañía (resultados). Las mediciones e indicadores pueden ser simples (derivados de una medición) o compuestos.

El Modelo de Excelencia en la Gestión no hace distinciones entre mediciones e indicadores. Sin embargo, algunos usuarios de estos términos prefieren el término indicador: (1) cuando la medición se relaciona con el desempeño pero no es una medición directa o exclusiva del mismo. Por ejemplo, el número de quejas, es un indicador de insatisfacción pero no una medición directa o exclusiva de ello; y (2) cuando la medición es una predicción (“indicador guía”) de algún desempeño más importante; por ejemplo, el aumento de satisfacción de los clientes podría ser un indicador guía de ganancia en la participación de mercado.

Metas

Condición futura o nivel de desempeño que se intenta alcanzar. Las metas pueden ser tanto de corto como de largo plazo. Las metas son puntos finales que guían la acción. Metas cuantitativas, frecuentemente mencionadas como “objetivos”, incluyen un valor numérico o un rango. Los objetivos pueden ser proyecciones basadas en datos y/o proyecciones comparativas con competidores. El término “metas extendidas” se refiere a mejoras deseadas mayores que las planeadas o a mejoras discontinuadas (no incrementales) o novedosas, normalmente en las áreas más críticas para el éxito futuro de la empresa.

Las metas pueden servir a muchos propósitos, incluyendo:

- clarificar los objetivos estratégicos y los planes de acción para indicar cómo el éxito será medido
- alentar a un equipo de trabajo enfocándolo sobre un objetivo
- apoyar el pensamiento no formal para alcanzar un objetivo extendido
- proveer una base para medir y acelerar las mejoras

Misión

Función global de una empresa. La misión responde a la pregunta: ¿Qué cosa está intentando lograr la empresa?. La misión puede definir los clientes o segmentos a ser atendidos, las competencias distintivas o la tecnología usada.

Niveles

Información numérica que coloca o posiciona los resultados y el desempeño de la empresa sobre una escala de medición significativa. Los niveles de desempeño permiten evaluaciones relativas a desempeños pasados, proyecciones, metas y comparaciones apropiadas.

Objetivos Estratégicos

Respuestas o aspiraciones de una empresa para abordar cambios mayores o desafíos, problemas de competitividad o sociales y ventajas en el negocio. Los objetivos estratégicos generalmente se enfocan tanto en aspectos internos como externos y se relacionan a los principales clientes, mercados, productos, oportunidades tecnológicas y desafíos (desafíos estratégicos). Para definirlo de una manera más amplia, son lo que la empresa debe alcanzar o mantener para seguir siendo o para tornarse competitiva y ser sustentable. Los objetivos estratégicos establecen las directivas a largo plazo de una empresa y guían la asignación y la redistribución de recursos.

Remítase a la definición de planes de acción para observar la relación entre los objetivos estratégicos y los planes de acción.

Partes Interesadas

Todos los grupos que son o pueden ser afectados por las acciones y éxito de la empresa. Ejemplos de partes interesadas clave son: clientes, trabajadores, socios/aliados, accionistas y las comunidades locales y profesionales.

Personal

Todas las personas activamente involucradas en cumplir el trabajo de la empresa, incluyendo los trabajadores (permanentes, a tiempo parcial, temporarios, tanto como personal contratado supervisado por la empresa) y voluntarios, cuando corresponda. El personal incluye a los líderes de equipos, supervisores y gerentes a todo nivel.

Planes de Acción

Acciones específicas que responden a objetivos estratégicos tanto de largo como de corto plazo. Los planes de acción incluyen detalles de compromisos de recursos y horizontes temporales para su cumplimiento. El desarrollo de los planes de acción representa la etapa crítica en la planificación cuando los objetivos estratégicos y las metas son hechas específicas de manera tal que toda la organización las entienda y que su despliegue sea posible. En el Modelo, el despliegue de los planes de acción incluye crear mediciones alineadas para las unidades de trabajo. El despliegue también puede requerir entrenamiento especializado para algunos trabajadores o la contratación de algunos. Un ejemplo de un objetivo estratégico para un proveedor de un sector altamente competitivo puede ser desarrollar y mantener una posición de liderazgo en precio. Los planes de acción podrían vincular procesos eficientes de diseño y la creación de un sistema contable que controle los costos al nivel de actividad, alineados con la organización como un todo. Los requerimientos del despliegue pueden incluir entrenamiento de unidades y/o equipos en establecer prioridades basadas en los costos y beneficios. La revisión y el análisis al nivel organizacional probablemente debería enfatizar el crecimiento de la productividad, el control de los costos y la calidad.

Ver también la definición de "Objetivos Estratégicos".

Proceso

Conjunto de actividades relacionadas entre sí, que tienen el propósito de producir un bien o servicio para un cliente (usuario) dentro o fuera de la empresa. Generalmente los procesos involucran combinación de gente, máquinas, herramientas, técnicas y materiales en una serie sistemática de pasos y acciones. En algunas situaciones los procesos pueden requerir la adherencia a una secuencia específica de pasos, con documentación (a veces formal) de procedimientos y requisitos incluyendo mediciones y controles bien definidos.

En muchas situaciones de servicios, particularmente cuando los clientes están involucrados en el mismo, los procesos se utilizan en una manera más general, por ejemplo para relevar que se debe hacer, posiblemente incluyendo una secuencia esperada o preferida. Si una secuencia es crítica, el servicio necesita incluir información para ayudar al cliente a entender y seguir la misma.

En trabajos de conocimiento tales como planificación estratégica, desarrollo, investigación y análisis, el proceso no necesariamente requiere una secuencia formal de pasos. Más bien, los procesos implican un entendimiento general referido a desempeños de componentes tales como la regulación del tiempo, opciones a ser incluidas y la evaluación e informe. Las secuencias pueden aumentar como parte de este entendimiento.

En el Sistema de Evaluación del Modelo, el nivel de cumplimiento de los procesos se evalúa. Este cumplimiento está basado en cuatro factores que pueden ser evaluados para cada uno de los procesos clave de la organización: Enfoque, Despliegue, Aprendizaje e Integración.

Para más detalle ver el Sistema de Puntuación.

Procesos de trabajo

Procesos de creación de valor interno más importantes. Pueden incluir diseño y entrega, apoyo al cliente, gestión de la cadena de suministros, procesos de apoyo y de negocios. Ellos son los

procesos que involucran a la mayoría del personal de la empresa y producen valor para los clientes, las partes interesadas y los accionistas.

Productividad

Medida de efectividad en el uso de los recursos.

Aunque el término es a menudo vinculado a factores simples, tales como personal (productividad del personal), máquinas, materiales, energía y capital, el concepto productividad se aplica también a la totalidad de los recursos empleados para producir resultados. El uso de una medición que contabilice la productividad total permite determinar si ha sido benéfico el efecto neto de la totalidad de los cambios en un proceso.

Propósito

Razón fundamental por la cual una empresa existe. El rol primario del propósito es inspirar a una organización y guiarla a establecer sus valores. El propósito es generalmente amplio y permanente. Dos organizaciones en diferentes negocios pueden tener similar propósito y dos organizaciones en similares negocios pueden tener propósitos diferentes.

Proyecciones del desempeño

Estimación del desempeño futuro. Las proyecciones pueden inferirse del desempeño pasado, pueden estar basados en el desempeño de los competidores que deben ser alcanzados o superados, pueden ser predichos basados en cambios en la dinámica del mercado o pueden ser metas para el desempeño futuro. Las proyecciones integran estimaciones de la tasa de mejora y del cambio de la organización, y pueden ser utilizadas para indicar dónde se requieren mejoras o cambios profundos. Las proyecciones de desempeño pueden establecer metas a alcanzar, ellas también pueden predecir niveles de desempeños futuros que indican los desafíos que la organización enfrenta para alcanzar una meta. Las proyecciones del desempeño sirven como una herramienta de planificación de gestión clave.

Requerimientos básicos

Aspectos que los redactores necesitan abordar cuando respondan al concepto central de un Sub-criterio. Los requerimientos básicos son el tema fundamental de un Sub-criterio (ejemplo de enfoque para el desarrollo de estrategias, Sub-criterio 2.1). En el Modelo, los requerimientos básicos de cada Sub-criterio se reflejan en la pregunta del título del mismo. Esta presentación se muestra en el Formato del Sub-criterio.

Requerimientos generales

Aspectos que los usuarios del Modelo necesitan abordar cuando respondan a los temas específicos de un Sub-criterio. Los requerimientos generales abordan el comportamiento más significativo de los requerimientos del Sub-criterio. En el Modelo, los requerimientos generales son presentados en una o más oraciones introductorias impresas en negritas. Esta presentación puede verse en detalle en el gráfico Formato del Sub-criterio.

Requerimientos múltiples

Preguntas que se necesitan responder en cada Área a abordar de un Sub-criterio del Modelo. Estas preguntas constituyen los detalles de los requerimientos de cada Sub-criterio. Ellos son presentados debajo de cada área a abordar de un Sub-criterio. Esta presentación puede verse en detalle en el gráfico Formato de un Sub-criterio.

Resultados

Logros alcanzados por una empresa abordando los requerimientos de un Sub-criterio del Modelo. Los resultados se evalúan analizando la evolución del desempeño de la empresa, el desempeño relativo con comparaciones apropiadas, las proporciones (tasas o ratios), la amplitud, la importancia de las mejoras en el desempeño y la relación de las mediciones de resultados con los requisitos clave de desempeño de la empresa. Una descripción más detallada se encuentra en el Sistema de Puntuación.

Segmento

Parte de los clientes o beneficiarios de los servicios de la empresa, del mercado, de una línea de productos o de los trabajadores.

Los segmentos se establecen en función de características comunes que pueden ser agrupadas lógicamente. En los Sub-criterios de Resultados, el término se refiere a una desagregación de los

mismos de una manera tal que permitan un análisis útil del desempeño de la empresa. Es responsabilidad de cada empresa determinar los factores específicos que utiliza para la segmentación de clientes, mercados, productos y trabajadores.

Entender la segmentación es crítico para identificar las distintas necesidades y expectativas de los diferentes grupos de clientes, mercados y trabajadores y para adecuar los productos, servicios y programas para satisfacer sus necesidades y expectativas. Como ejemplo, la segmentación del mercado puede estar basada en geografía, canales de distribución, volumen de los negocios o tecnología utilizada. La segmentación de los trabajadores puede estar basada en la geografía, habilidades, asignación de trabajos o clasificación de tareas.

Sistema de Liderazgo

Manera en que se ejerce el liderazgo, formal o informal, a través de toda la empresa; es la base para y la forma en que se toman las decisiones clave, se comunican y se ejecutan. Incluye estructuras y mecanismos para la toma de decisiones, la comunicación en dos sentidos, la selección y el desarrollo de líderes y gerentes, así como el refuerzo de valores, conductas éticas y expectativas de desempeño.

Un sistema de liderazgo efectivo respeta las capacidades y requerimientos del personal y los otros grupos de interés y establece altas expectativas para el desempeño y la mejora del mismo. Construye lealtades y trabajo en equipo sobre la base de los valores y visión de la empresa. Alienta y respalda las iniciativas y toma de riesgos, subordina la organización al propósito y a la función, y evita cadenas de mando que requieran largas vías de decisión. Un sistema de liderazgo efectivo incluye mecanismos para la autoevaluación de los líderes, para recibir retroalimentación y para mejorar.

Sistema de trabajo

Forma en que el trabajo de la empresa es llevado a cabo. Los sistemas de trabajo involucran al personal, socios y proveedores clave, los contratistas, los colaboradores y otros componentes de la cadena de suministros necesarios para producir y entregar los productos y servicios y los procesos de apoyo y de negocio. El sistema de trabajo de la empresa coordina los procesos de trabajo interno y los recursos externos necesarios para el desarrollo, la producción y entrega de los productos y los servicios a los clientes y para tener éxito en su mercado.

Las decisiones acerca de los sistemas de trabajo son estratégicas. Estas decisiones involucran proteger y capitalizar las competencias esenciales y decidir qué debería ser comprado o producido fuera de la empresa a fin de ser eficiente y sustentable en su sector.

Sistemático

Enfoques que se repiten y que utilizan datos e información que hacen posible la mejora y el aprendizaje. En otras palabras, los enfoques son sistemáticos si se basan en la oportunidad de evaluación y aprendizaje, permitiendo ganar mayor madurez. A medida que los enfoques de la organización maduran, se tornan más sistemáticos y reflejan ciclos de evaluación y aprendizaje.

Socios (Asociados)

Aquellas organizaciones o individuos clave quienes trabajan concertadamente con la empresa para alcanzar objetivos comunes o mejorar el desempeño. Típicamente, la sociedad tiene acuerdos formales para un objetivo o propósito específico, tal como alcanzar un objetivo estratégico o entregar un producto o servicio particular.

Las sociedades formales son normalmente por un período dado de tiempo e involucran un claro entendimiento de los roles mutuos e individuales y los beneficios que se esperan.

Sustentabilidad

Aptitud de la empresa para abordar las necesidades actuales del negocio y tener la flexibilidad y la gestión estratégica para prepararse exitosamente para sus futuros negocios, mercado y ámbito operativo. Se necesita considerar tanto factores internos como externos. La combinación específica de factores podría incluir los componentes específicos de la empresa y de todo el sector.

Las consideraciones de sustentabilidad pueden incluir la idoneidad y la suficiencia del personal, la disponibilidad de recursos, la tecnología, el conocimiento, las competencias esenciales, los sistemas de trabajo, las instalaciones y los equipos. La sustentabilidad puede estar afectada por cambios en

las preferencias del mercado y los clientes, cambios en los mercados financieros y en los marcos legales y regulatorios. En suma, lo sustentable tiene un componente relacionado a la preparación para emergencias en tiempo real o en corto plazo.

En el contexto del Modelo, el impacto que los productos y operaciones de la empresa producen sobre la sociedad y la contribución que realiza al bienestar de los sistemas medioambiental, económico y social son parte de las responsabilidades sociales completas de la empresa. Si y cómo la organización aborda tales consideraciones puede también afectar su sustentabilidad.

Tendencias

Información numérica que muestra la dirección y la velocidad de cambio de los resultados de una empresa. Las tendencias proveen una secuencia en el tiempo del desempeño de la empresa.

Un mínimo de tres períodos de datos generalmente es necesario para comenzar a analizar una tendencia. El período de tiempo para una tendencia está determinado por el ciclo de tiempo del proceso bajo medición. Ciclos de tiempo más corto demandan mediciones más frecuentes, mientras que ciclos más largos pueden requerir períodos más extensos antes de que tendencias útiles puedan ser determinadas.

Ejemplos de tendencias pedidas por el Modelo incluyen datos relacionados con la satisfacción e insatisfacción de clientes y trabajadores, desempeño de productos y servicios, desempeño financiero, desempeño en el mercado y desempeño operativo, tales como ciclo de tiempo y productividad.

Tiempo de ciclo

Tiempo requerido para cumplir los compromisos o para completar alguna tarea. Las mediciones de tiempo juegan un papel muy importante en el Modelo debido a la gran importancia que el desempeño de la respuesta a los requerimientos tiene en la mejora de la competitividad. "El Tiempo de ciclo" se refiere a todos los aspectos del desempeño del tiempo. Las mejoras del mismo pueden incluir el tiempo para introducir productos o servicios al mercado, tiempo para completar las órdenes de pedido, tiempo de entrega, tiempo de cambio de matrices, tiempo de respuesta al cliente y otras medidas clave relacionadas al tiempo.

Trabajo de Alto Rendimiento

Procesos de trabajo empleados para tratar de lograr *sistemáticamente* niveles cada vez mayores en el desempeño general de la compañía y de los trabajadores, incluyendo calidad, productividad y desempeño en el manejo del tiempo.

El trabajo de alto rendimiento genera un servicio mejorado para los clientes y para otras partes interesadas.

Los enfoques de alto rendimiento en el trabajo varían en forma, función y sistemas de incentivo; generalmente los enfoques efectivos incluyen cooperación entre la gerencia y el personal, que puede involucrar negociaciones salariales; cooperación entre unidades de trabajo, que a menudo involucra la formación de equipos; delegación de autoridad y responsabilidad; aporte de los trabajadores a la planificación; desarrollo y aprendizaje de habilidades individuales y organizacionales; aprendizaje de otras organizaciones; flexibilidad en el diseño del trabajo y en la asignación de deberes; estructura organizacional con la menor cantidad posible de niveles en la que las decisiones son tomadas de manera descentralizada y en los lugares de trabajo apropiados de acuerdo a las necesidades de los clientes; uso efectivo de las medidas de desempeño, incluyendo comparaciones.

Muchas organizaciones con alto desempeño utilizan sistemas de incentivos y reconocimientos basados en el desempeño individual o colectivo, desempeño organizacional, nuevas habilidades. También los enfoques en el trabajo de alto rendimiento a menudo buscan alinear la estructura de las organizaciones, las competencias esenciales, el trabajo, los puestos, el desarrollo de los trabajadores y los incentivos.

Valor

Importancia percibida de un producto, proceso, activo o función respecto al costo y a posibles alternativas.

Por lo general las organizaciones utilizan consideraciones de valor para determinar los beneficios de las diversas opciones con respecto a sus costos, tales como el valor de diversas combinaciones de productos y servicios para los clientes. Las organizaciones necesitan entender lo que valorizan los diferentes grupos de partes interesadas para entregarle valor diferenciado a cada uno. Esto con frecuencia requiere balancear valor para los clientes y las otras partes interesadas, tales como el personal y la comunidad.

Valores

Principios guías que dan cuerpo a cómo se espera que la empresa y su gente operen. Los valores reflejan y refuerzan la cultura deseada de la organización. Los valores apoyan y guían la toma de decisión de cada trabajador, ayudando a la empresa a alcanzar su misión y su visión en una manera adecuada. Ejemplo de valores pueden incluir demostración de integridad y justicia en todas las interacciones, excediendo las expectativas de los clientes, valorizando los individuos y la diversidad, protegiendo el medio ambiente y luchando para la excelencia en el desempeño día a día.

Ventajas estratégicas

Beneficios del mercado que ejercen una influencia decisiva sobre las probabilidades de éxito futuras de una empresa. Estas ventajas son frecuentemente fuentes del éxito actual y futuro de la organización relativo a otros proveedores de similares productos o servicios. Las ventajas estratégicas generalmente se alcanzan por medio de estas dos fuentes: (1) competencias esenciales, a través de la construcción y expansión de las aptitudes internas de una empresa y (2) recursos externos importantes estratégicamente, los cuales toman forma y se influyen mediante relaciones y asociaciones externas clave.

Ver la definición de “Desafíos Estratégicos” y “Objetivos Estratégicos” para establecer la relación entre las ventajas estratégicas, los desafíos estratégicos y los objetivos estratégicos que una empresa articula para abordar sus desafíos y ventajas.

Visión

Estado futuro deseado de la empresa. La visión describe hacia dónde la empresa está orientada, lo que intenta ser o cómo ella desea ser percibida en el futuro.

Voz del cliente

Procesos para capturar información relativa al cliente. Los procesos de voz del cliente buscan ser proactivos y continuamente innovadores para capturar los deseos, expectativas y requerimientos del cliente establecidos, no establecidos y anticiparlos. El objetivo es alcanzar el compromiso del cliente. Escuchar la voz del cliente, puede incluir, recoger e integrar varios tipos de datos sobre el mismo, tales como los provistos por encuestas, hallazgos de focus groups, datos de garantías, datos sobre quejas, que afectan las decisiones de compra y de compromiso del cliente.