

# GUÍA PARA INFORME DE POSTULACIÓN PNC



AEIHS-P02-F19  
REV. 02

## INSTRUCCIONES

El propósito de estas instrucciones es ayudar a los postulantes a preparar el Informe de Postulación de manera tal que provean suficiente información, real y objetiva para el proceso de evaluación.

- Revisar y estudiar minuciosamente las Bases del PNC 2011.
- Formar equipos, para analizar y responder el Perfil organizacional y los distintos criterios y contenidos.
- Llenar la Información de la organización.
- Leer la guía completa antes de proceder a dar las respuestas.
- Donde aparezca el campo remarcado de la siguiente manera , deberá de ingresar la información solicitada.
- Desarrollar el Perfil Organizacional de forma clara y completa.
- Responder cada subcriterio de manera completa. Desarrollar todas las áreas de análisis de tal manera que permita visualizar toda la organización y su sistema de gestión. Por cada sub criterio se debe de especificar las evidencias de forma clara. Las respuestas a los Subcriterios son evaluadas considerando los requerimientos de los subcriterios 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.
- Si algún área de análisis no es pertinente a la organización postulante y/o a su sistema de gestión, provea una breve declaración explicando por qué esa área no es aplicable.
- Se deberán seguir las pautas para responder al Modelo de Excelencia en la Gestión.
- En el informe de Postulación la respuesta a los criterios no debe exceder de 60 páginas, y se deberá imprimir en ambas caras de cada hoja tamaño A4, manteniendo la hoja en blanco inicial, el espacio simple, y sus respectivos márgenes de página .Todo texto debe tener orientación vertical. Los anexos (gráficos, figuras y tablas) pueden tener orientación vertical u horizontal y deberán tener un tamaño legible (la información ilegible no será tenida en cuenta).
- Antes de imprimir este Informe de Postulación elimine las hojas de instrucciones, la carátula de la guía, los comentarios o notas que presente los diferentes criterios y subcriterios, y las preguntas asociadas a cada ítem, sólo deberán quedar los títulos y respuestas a cada ítem con su numeral correspondiente, por lo que las respuestas deben ser lo suficientemente claras para que puedan entenderse sin necesidad de leer la pregunta.
- Todas las páginas deben estar numeradas de forma correlativa, incluyendo los gráficos, figuras y tablas.
- La organización deberá presentar 4 ejemplares impresos del informe de postulación, 1 ejemplar en formato electrónico del y 1 ejemplar en formato electrónico del Informe de Postulación excluyendo la información confidencial de la organización (en caso de que la empresa resulte ganadora será publicado en la página Web del Premio).

**NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN  
POSTULANTE**

**POSTULACIÓN AL  
PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD**

**CATEGORÍA: INDICAR CATEGORÍA A POSTULAR**

FECHA

## CONTENIDO

Página

Información General de la Organización.....	
Organigrama .....	
Términos de Aceptación .....	
Perfil Organizacional .....	
Glosario de términos y abreviaciones.....	

### **Respuestas a los Criterios y Subcriterios**

Criterio 1: Liderazgo .....	
Criterio 2: Planeamiento estratégico .....	
Criterio 3: Orientación hacia el cliente .....	
Criterio 4: Medición, análisis y gestión del conocimiento .....	
Criterio 5: Orientación hacia el personal .....	
Criterio 6: Gestión de Procesos.....	
Criterio 7: Resultados.....	
Anexos.....	

## FICHA DE INSCRIPCION

Información General	
<b>Nombre:</b>	
<b>Teléfono:</b>	<b>RNC:</b>
<b>Fax:</b>	<b>Fecha de fundación:</b>
<b>Correo electrónico:</b>	<b>Origen del capital:</b>
<b>Página Web:</b>	
<b>Domicilio:</b>	
<b>Opera bajo algún régimen especial:</b> Ley 8-90 <input type="checkbox"/> Ley 84-99 <input type="checkbox"/> Ley 392-07 <input type="checkbox"/> Ley 56-07 <input type="checkbox"/> Otro <input type="checkbox"/> Especificar: _____	
Tamaño de la Empresa	
<b>Número de Empleados</b>	
De 16 a 60 <input type="checkbox"/>	De 61 a 200 <input type="checkbox"/>
De 201 en adelante <input type="checkbox"/>	Turnos de operación: <input type="checkbox"/>
<b>Activo de la empresa (en RD\$)</b>	
De 3,000,000.01 a 12,000,000.00 <input type="checkbox"/>	De 12,000,000.01 a 40,000,000.00 <input type="checkbox"/>
Mayor a 40,000,000.01 <input type="checkbox"/>	
<b>Ingresos brutos o facturación anual (en RD\$)</b>	
De 6,000,000.01 a 40,000,000.00 <input type="checkbox"/>	De 40,000,000.01 a 150,000,000 <input type="checkbox"/>
Mayor a 150,000,000.01 <input type="checkbox"/>	

Participación en premios anteriores	
Especifique si la empresa ha sido galardonada anteriormente: SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
Año	Categoría
Participación en gremios empresariales	
Especifique si la empresa pertenece a algún gremio empresarial: SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
De ser afirmativo, especificar nombre (s):	
Categorías de postulación	
Premio Nacional a la Calidad de la Pequeña Industria de Manufactura <input type="checkbox"/>	
Premio Nacional a la Calidad de la Mediana Industria de Manufactura <input type="checkbox"/>	
Premio Nacional a la Calidad de la Gran Industria de Manufactura <input type="checkbox"/>	
Premio Nacional a la Calidad de la Pequeña Empresa de Servicios <input type="checkbox"/>	
Premio Nacional a la Calidad de la Mediana Empresa de Servicios <input type="checkbox"/>	
Premio Nacional a la Calidad de la Gran Empresa de Servicios <input type="checkbox"/>	

**A. Aspectos importantes de la organización**

1. Tipo de bienes o servicios que produce
  
2. Mercados a los que destina su producción
  
3. Competidores
  
4. Principales clientes
  
5. Principales proveedores
  
6. Empresa que efectúa la auditoría financiera en la organización

**B. Representante Oficial de la organización y alterno**

**REPRESENTANTE OFICIAL**

Nombre:

Cargo:

Teléfono:

Anexo

Fax:

Correo Electrónico:

**REPRESENTANTE ALTERNO**

Nombre:

Cargo:

Teléfono:

Anexo

Fax:

Correo Electrónico:

**C. Miembros de la Alta Dirección**

<b>Ejecutivos</b>	<b>Cargo</b>

\_\_\_\_\_ Firma \_\_\_\_\_  
Nombre completo  
Cargo  
**Representante Legal**

## **ORGANIGRAMA**



# **PERFIL ORGANIZACIONAL**

## **P.1 Descripción Organizacional**

### **a. Ambiente Organizacional**

- a.1. ¿Cuáles son los principales productos y servicios de la organización? ¿Cuáles son los mecanismos de distribución utilizados para entregar los productos y servicios a sus clientes y partes interesadas?
- a.2. ¿Cuál es la cultura de la organización? ¿Cuáles son los propósitos, misión, visión y valores establecidos? ¿Cuáles son las competencias esenciales de la organización y su relación con la misión?
- a.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?
- a.4. ¿Cuáles son sus principales tecnologías, equipos e instalaciones?
- a.5. ¿Cuál es el ambiente regulatorio bajo el cual opera la organización? ¿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**

- b.1. ¿Cuál es la estructura de la organización y su sistema de gobierno? ¿Cuál es la relación existente entre el Directorio y la alta dirección, y la organización matriz, según corresponda?
- b.2. ¿Cuáles son los clientes, las partes interesadas y los segmentos de mercado clave para la organización, 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?
- b.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?

- b.4. ¿Cuáles son los mecanismos de comunicación y de relación clave con los proveedores y clientes?

## **P.2 Desafíos Organizacionales**

### **a. Ambiente Competitivo**

- a.1. ¿Cuál es la posición competitiva de la organización? ¿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 organización?
- a.2. ¿Cuáles son los principales factores que determinan el éxito de la organización frente a sus competidores? ¿Cuáles son algunos de los cambios clave que están teniendo lugar que afectan la posición competitiva de la organización, incluyendo oportunidades para innovación y colaboración, según corresponda?
- a.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**

- b.1. ¿Cuáles son sus desafíos estratégicos y ventajas clave respecto a la razón de ser de la organización, 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**

- c.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?

## GLOSARIO DE TÉRMINOS Y ABREVIACIONES

- 
- 
- 
- 
- 
- 
-

# **Criterio 1**

## **LIDERAZGO**

## **1.1 Liderazgo Organizacional**

### **1.1.a. Misión, visión y valores**

- 1.1.a.(1) ¿Cómo la alta dirección establece la misión, visión y los valores de la organización? ¿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 organización?
- 1.1.a.(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?
- 1.1.a.(3) ¿Cómo los integrantes de la alta dirección crean una organización 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 organización?

### **1.1.b. Comunicación y desempeño organizacional**

- 1.1.b.(1) ¿Cómo la alta dirección se comunica con el personal, le delega facultades y los motiva a lo largo de la organización? ¿Cómo la alta dirección promueve la comunicación en ambas direcciones a lo largo de la organización? ¿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?
- 1.1.b.(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?

## **1.2 Gobierno y Responsabilidad Social**

### **1.2.a. Gobierno Organizacional**

- 1.2.a.(1) ¿Cómo la organización 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

1.2.a.(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?

#### **1.2.b. Conducta Legal y Ética**

1.2.b.(1) ¿Cómo la organización aborda cualquier impacto adverso en la sociedad de sus productos, servicios y operaciones? ¿Cómo la organización 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 sobrepasar 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?

1.2.b.(2) ¿De qué manera la organización 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 organización, y en las interacciones con los socios, clientes y las otras partes interesadas? ¿Cómo la organización controla y responde a la violación de la conducta ética?

#### **1.2.c. Responsabilidad Social y Apoyo a las Comunidades clave**

1.2.c.(1) ¿Cómo la organización 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?

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

## **Criterio 2**

# **PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO**

## **2.1 Desarrollo de Estrategias**

### **2.1.a. Proceso de Desarrollo de Estrategias**

- 2.1.a.(1) ¿Cómo la organización 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?
- 2.1.a.(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 organización.
  - 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 organización incluyendo las competencias esenciales necesarias.
  - Capacidad de la organización para ejecutar el plan estratégico.

### **2.1.b. Objetivos Estratégicos**

- 2.1.b.(1) ¿Cuáles son los objetivos estratégicos clave de la organización y el cronograma para alcanzarlos? ¿Cuáles son sus metas más importantes para esos objetivos estratégicos?
- 2.1.b.(2) ¿Cómo los objetivos estratégicos de la organización abordan los desafíos y las ventajas estratégicas? ¿Cómo los objetivos estratégicos de la organización 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?

## **2.2 Despliegue de Estrategias**

### **2.2.a. Desarrollo y Despliegue de los Planes de Acción**

- 2.2.a.(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?
- 2.2.a.(2) ¿Cómo desarrolla y despliega los planes de acción a través de la organización, 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?

- 2.2.a.(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?
- 2.2.a.(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?
- 2.2.a.(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?
- 2.2.a.(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?

#### **2.2.b Proyección del Desempeño**

- 2.2.b.(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 organización 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 organización?

# **Criterio 3**

## **ORIENTACIÓN HACIA EL CLIENTE**

### **3.1 Compromiso con el cliente**

#### **3.1.a. Oferta de Productos y apoyo al cliente**

- 3.1.a.(1) ¿Cómo la organización 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?
- 3.1.a.(2) ¿Cómo la organización determina los mecanismos clave para apoyar el uso de sus productos y permite a los clientes buscar información y manejar sus negocios con la organización? ¿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?
- 3.1.a.(3) ¿Cómo la organización 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?

#### **3.1.b. Construyendo una cultura del cliente**

- 3.1.b.(1) ¿Cómo la organización 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 refuerza esta cultura?
- 3.1.b.(2) ¿Cómo la organización 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 organización?
- 3.1.b.(3) ¿Cómo la organización 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?

## **3.2 Voz del Cliente**

### **3.2.a. Escucha de los Clientes**

- 3.2.a.(1) ¿Cómo la organización 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?
- 3.2.a.(2) ¿Cómo la organización 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?
- 3.2.a.(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 organización y en la de sus asociados, según corresponda?

### **3.2.b. Determinación de la satisfacción y lealtad del Cliente**

- 3.2.b.(1) ¿Cómo la organización 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 organización y en la de sus asociados, según corresponda?
- 3.2.b.(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?
- 3.2.b.(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 analizar los datos para su uso en la mejora a través de toda la organización y en la de sus asociados, según corresponda?

### **3.2.c. Análisis y uso de los datos del Cliente**

- 3.2.c.(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?
- 3.2.c.(2) ¿Cómo utiliza la información sobre la 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?
- 3.2.c.(3) ¿Cómo utiliza la información sobre la oferta de productos, mercados y clientes para mejorar la mercadotecnia de la organización, construir una cultura más focalizada en el cliente e identificar las oportunidades para la innovación?
- 3.2.c.(4) ¿Cómo la organización 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?

**Criterio 4**

**MEDICIÓN, ANÁLISIS Y GESTIÓN DEL  
CONOCIMIENTO**

## **4.1 Medición, Análisis y Mejora del Desempeño Organizacional**

### **4.1.a. Medición del Desempeño**

- 4.1.a.(1) ¿Cómo la organización 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?
- 4.1.a.(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?
- 4.1.a.(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?

### **4.1.b. Análisis del desempeño y revisión**

- 4.1.b.(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 lleguen 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 organización para responder rápidamente a los cambios en las necesidades organizacionales y los desafíos en su ámbito operativo?

### **4.1.c. Mejora del Desempeño**

- 4.1.c.(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 organización 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?

## **4.2 Gestión de la Información, Conocimiento y Tecnología de la Información**

### **4.2.a. Gestión de los datos, información y conocimiento**

- 4.2.a.(1) ¿Cómo la organización asegura las siguientes propiedades de sus datos, información y conocimiento:
- Exactitud
  - Integridad y confiabilidad
  - Oportunidad
  - Seguridad y confidencialidad
- 4.2.a.(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?
- 4.2.a.(3) ¿Cómo la organización 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?

### **4.2.b. Gestión de los Recursos de Información y Tecnología**

- 4.2.b.(1) ¿Cómo asegura que el hardware y el software son confiables, seguros y amigables para el usuario?
- 4.2.b.(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?
- 4.2.b.(3) ¿Cómo mantienen actualizados 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?

# **Criterio 5**

## **ORIENTACIÓN HACIA EL PERSONAL**

## **5.1 Compromiso del Personal**

### **5.1.a. Enriquecimiento del Personal**

- 5.1.a.(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?
- 5.1.a.(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?
- 5.1.a.(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?

### **5.1.b. Desarrollo del personal y de los líderes**

- 5.1.b.(1) ¿Cómo el sistema de desarrollo y aprendizaje tienen en cuenta lo siguiente para su personal y sus líderes:
- Las competencias esenciales de la organización, 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?
- 5.1.b.(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?
- 5.1.b.(3) ¿Cómo evalúa la efectividad y la eficiencia de sus sistemas de aprendizaje y desarrollo?
- 5.1.b.(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?

### **5.1.c. Evaluación del compromiso del personal**

- 5.1.c.(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?
- 5.1.c.(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?

## **5.2 Ámbito del personal**

### **5.2.a. Idoneidad y capacidad del personal**

- 5.2.a.(1) ¿Cómo evalúa la capacidad y la idoneidad del personal necesario, incluyendo cualidades, competencias, aptitudes y niveles jerárquicos?
- 5.2.a.(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?
- 5.2.a.(3) ¿Cómo administra y organiza a su personal para que cumpla con el trabajo de la organización, capitalice las competencias esenciales de la organización, 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?
- 5.2.a.(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 organización para asegurar 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?

### **5.2.b. Clima del Personal**

- 5.2.b.(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 organización?
- 5.2.b.(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?

# **Criterio 6**

## **GESTIÓN DE PROCESOS**

## **6.1 Sistemas de Trabajo**

### **6.1.a. Diseño del Sistema de Trabajo**

6.1.a.(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?

6.1.a.(2) ¿Cómo sus sistemas de trabajo y los procesos de trabajo clave se relacionan y capitalizan sus competencias esenciales?

### **6.1.b. Procesos de Trabajo Clave**

6.1.b.(1) ¿Cuáles son los procesos de trabajo clave de la organización? ¿Cómo estos procesos contribuyen a entregar valor al cliente, retornos financieros o beneficios, éxito organizacional y sustentabilidad?

6.1.b.(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?

### **6.1.c. Preparación para emergencias**

6.1.c.(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?

## **6.2 Procesos de Trabajo**

### **6.2.a. Diseño de los Procesos de Trabajo**

6.2.a.(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?

### **6.2.b. Gestión de los Procesos de Trabajo**

- 6.2.b.(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?
- 6.2.b.(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?

### **6.2.c. Mejora de los Procesos de Trabajo**

- 6.2.c.(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 Subcriterio 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 organización para abordar el aprendizaje organizacional y la innovación?

# **Criterio 7**

## **RESULTADOS**

## **7.1 Resultados de Productos y Servicios**

### **7.1.a. Resultados de Productos y Servicios**

7.1.a.(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?

## **7.2 Resultados de Orientación hacia el Cliente**

### **7.2.a. Resultados de Orientación hacia el Cliente**

7.2.a.(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?

7.2.a.(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?

## **7.3 Resultados Financieros y de Mercado**

### **7.3.a. Resultados Financieros y de Mercado**

7.3.a.(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?

7.3.a.(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?

## **7.4 Resultados del Personal**

### **7.4.a. Resultados del Personal**

7.4.a.(1) ¿Cuáles son los niveles actuales y las tendencias actuales en las mediciones o indicadores clave del compromiso y satisfacción de su personal?

7.4.a.(2) ¿Cuáles son los niveles actuales y las tendencias en las mediciones clave del desarrollo de su personal y de los líderes?

7.4.a.(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?

7.4.a.(4) ¿Cuáles son los niveles actuales y las tendencias en las mediciones clave del clima laboral, incluyendo salud, salubridad, seguridad, servicios y beneficios para el personal, según corresponda?

## **7.5 Resultados de la Efectividad de los Procesos**

### **7.5.a. Resultados de la Efectividad Organizacional**

7.5.a.(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?

7.5.a.(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.

## **7.6 Resultados de Liderazgo**

### **7.6.a. Resultados de Liderazgo y de Responsabilidad Social**

7.6.a.(1) ¿Cuáles son sus resultados para las mediciones o indicadores clave, referidos al cumplimiento de la estrategia organizacional y los planes de acción?

7.6.a.(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?

7.6.a.(3) ¿Cuáles son sus resultados de las mediciones o indicadores clave del cumplimiento de las regulaciones y las obligaciones legales?

7.6.a.(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 organización? ¿Cuáles son los resultados en las mediciones e indicadores clave sobre el incumplimiento en el comportamiento ético?

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

## **ANEXOS**