


COMITÉ DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

# Modelo de Excelencia en la gestión



PREMIO  
NACIONAL  
A LA  
CALIDAD  
• PERU •

BASES  
**2024**

# Índice

## **Presentación** 5

### **El Premio Nacional a la Calidad**

1. Objetivos	7
2. Vías para postular	7
3. Requisitos para postular	8
4. Participantes	8
5. Beneficios	8
6. Categorías	9
7. Reconocimientos que se otorgan	9
8. Compromiso de los Ganadores	10
9. Cronograma	11
10. Cuotas de participación	12

### **Información Complementaria**

1. Breve reseña histórica	13
2. Evaluación y determinación de Ganadores	14
3. Difusión de resultados	17
4. Confidencialidad	17
5. Inscripción y postulación	17
6. Generalidades	18

### **El Modelo de Excelencia en la Gestión**

1. Propósitos del Modelo	19
2. Estructura del Modelo	19
3. Características Clave del Modelo	21
4. Valores y Conceptos Esenciales	23
5. Criterios, Sub-criterios y Puntajes	33
6. Sistema de Evaluación	115
7. Guía de Puntuación	118
8. Glosario de Términos Clave	122

### **Instrucciones para postular vía Informe de Postulación**

1. Instrucciones para elaborar el Informe de Postulación	139
2. Especificaciones para la presentación del Informe de Postulación	146

### **Instrucciones para postular vía Informe de Autoevaluación**

1. Instrucciones para elaborar el Informe de Autoevaluación	148
2. Pautas para utilizar la Guía de Autoevaluación	149

### **Anexos**

Anexo 1 Ficha de Inscripción	152
Anexo 2 Pautas para preparar la Información General de la Organización	153
Anexo 3 Términos de Aceptación	154
Anexo 4 Miembros del Comité de Gestión de la Calidad	155

# Presentación

Miles de organizaciones en el mundo utilizan modelos de excelencia para orientar su gestión, mejorar sus resultados e incrementar su capacidad para competir.

Tales modelos recogen prácticas universalmente aceptadas y alientan a las organizaciones a usar enfoques creativos, adaptativos y flexibles, que fomenten la mejora incremental y disruptiva a través de la innovación a fin de afrontar los desafíos de la complejidad, la necesidad de actuar en escenarios cambiantes, lograr altos desempeños y elevar sus niveles de gestión a “clase mundial”.

El Premio Nacional a la Calidad, reconocido como tal por Resolución Suprema No. 228-2001-ITINCI, se otorga a organizaciones que demuestren una gestión de calidad de nivel superior y son presentadas como ejemplos para ayudar y estimular los procesos de mejora de otras organizaciones.

El Premio tiene como sustento el Modelo de Excelencia en la Gestión y el respaldo del Comité de Gestión de la Calidad (CGC) integrado por organismos públicos y privados. El proceso de evaluación es administrado por el Centro de Desarrollo Industrial de la Sociedad Nacional de Industrias, Secretaría Técnica del CGC. El presente documento explica el Modelo y las vías para la postulación correspondiente al año 2024.

Estructurado en base a siete criterios: Liderazgo, Estrategia, Clientes, Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento, Personal, Operaciones y Resultados, el Modelo ha sido diseñado para ayudar a su organización sin importar tamaño, sector o industria a responder tres preguntas: ¿Está su organización haciéndolo tan bien como podría? ¿Cómo lo saben? ¿Qué y cómo debe mejorar o cambiar su organización? Al desafiarse con el detallado cuestionario de los Criterios del Modelo, identificarán retos claves para el éxito de la organización.

Se busca contribuir al fortalecimiento de la competitividad del país por tres vías:

- ▣ Ayudar a mejorar procesos, capacidades y resultados organizacionales
- ▣ Facilitar la comunicación y el intercambio de mejores prácticas entre organizaciones
- ▣ Servir como herramienta de trabajo para entender y gestionar el desempeño organizacional, guiando su pensamiento estratégico y proporcionando oportunidades de aprendizaje

Adicionalmente, la postulación ayuda a las organizaciones aun cuando no obtengan el Premio orientándolas a:

- ▣ entregar valor siempre creciente a los clientes y partes interesadas
- ▣ mejorar la eficacia y la capacidad global de la organización
- ▣ fortalecer el aprendizaje personal y organizacional

En el Perú, testimonios de organizaciones líderes de diferentes sectores muestran los beneficios que lograron utilizando el Modelo.

Las bases y el Modelo se actualizan utilizando como referente el Premio Malcolm Baldrige de los Estados Unidos de Norteamérica e incorpora información y experiencias de los Premios Nacionales a la Calidad de Latinoamérica y del Premio Iberoamericano a la Calidad.



# El Premio Nacional a la Calidad

## 1. Objetivos

- a) Promover la gestión integral de la calidad en las organizaciones peruanas, a través de la utilización del Modelo de Excelencia en la Gestión del Premio Nacional a la Calidad.
- b) Promover la autoevaluación con base en los criterios del Modelo de Excelencia en la Gestión del Premio Nacional a la Calidad.
- c) Reconocer públicamente los logros de aquellas organizaciones del país que demuestren haber implementado exitosamente el Modelo de Excelencia en la Gestión.
- d) Promover el intercambio de experiencias en la aplicación del Modelo.
- e) Promover una cultura de calidad y buen desempeño en la sociedad peruana, mostrando al país, ejemplos y casos de éxito, dignos de imitación.

## 2. Vías para postular

Existen dos vías para postular a los galardones del Premio Nacional a la Calidad:

### a) Informe de Postulación

Concebido para organizaciones con avanzados sistemas de gestión.

La respuesta a cada una de las preguntas del Modelo de Excelencia en la Gestión conduce a un análisis sistémico y profundo de la organización en cada uno de los criterios y sub-criterios y obliga a reflexionar sobre la situación actual, las perspectivas futuras, sostenibilidad y posición competitiva, comparándose contra un Modelo diseñado con base en principios internacionalmente aceptados como inspiradores de una gestión de excelencia, validados con experiencias internacionales de éxito.

### b) Informe de Autoevaluación

Concebido para organizaciones cuyos sistemas de gestión se encuentran en etapas iniciales o intermedias.

La Guía de Autoevaluación comprende preguntas alineadas a los criterios y sub-criterios del Modelo de Excelencia en la Gestión los cuales han sido formulados de manera sencilla para facilitar su comprensión, el análisis de la situación de la organización y la identificación de brechas con el objeto de emprender acciones orientadas a mejorar calidad, productividad y desempeño.

### 3. Requisitos para postular

#### a) Con Informe de Postulación

- i. Presentar un Informe de Postulación siguiendo las pautas establecidas en el presente documento y las instrucciones para elaborar el Informe de Postulación.
- ii. Completar la Ficha de Inscripción (Anexo 1) disponible también en <https://www.cdi.org.pe/pnc> y presentarla con el comprobante de pago de la correspondiente cuota de inscripción.
- iii. Efectuar los pagos de inscripción y de la cuota para el Proceso de Evaluación (si la organización es seleccionada para ser evaluada).

#### b) Con Informe de Autoevaluación

- i. Presentar un Informe de Autoevaluación siguiendo las pautas establecidas en el presente documento y las instrucciones para elaborar el Informe de Autoevaluación.
- ii. Completar la Ficha de Inscripción (Anexo 1) disponible también en <https://www.cdi.org.pe/pnc> y presentarla con el comprobante de pago de la correspondiente cuota de inscripción.
- iii. Efectuar los pagos de inscripción y de la cuota para el Proceso de Evaluación (si la organización es seleccionada para pasar a esta segunda etapa).

### 4. Participantes

Pueden postular al Premio Nacional a la Calidad, organizaciones privadas, públicas o mixtas, legalmente establecidas y ubicadas en el territorio peruano. También podrán postular Unidades de Negocio Independientes.<sup>1</sup>

### 5. Beneficios

Todas las organizaciones se pueden beneficiar con el uso del Modelo y con la postulación al Premio.

Algunos beneficios que se obtienen con la postulación son:

- a) Reforzar el involucramiento y compromiso de toda la organización.
- b) Fortalecimiento de una cultura orientada a la calidad y buen desempeño, por parte de los trabajadores, socios y aliados de la organización (stakeholders), la misma que se hará extensiva a la sociedad.
- c) Informe de Retroalimentación basado en resultados obtenidos por expertos calificados en la evaluación del Modelo de Excelencia en la Gestión. Las organizaciones generalmente utilizan esta información para la elaboración de sus planes estratégicos.

---

<sup>1</sup> Se considera Unidad de Negocio Independiente a la que cumpla los siguientes requisitos:

- a) Estructura gerencial independiente, cuya autoridad ejecutiva superior se relacione directamente con el máximo ejecutivo corporativo.
- b) Sistema de operaciones que genere productos o servicios, asociados a la misión de la organización.
- c) Resultados financieros y operacionales independientes, que permitan evaluarla separadamente de la empresa matriz.

## 6. Categorías

El Premio Nacional a la Calidad se otorga a empresas u organizaciones, en las siguientes categorías:

### a) Producción

Grandes:	Facturan más de US\$ 30'000,000 anuales o tienen más de 500 trabajadores
Intermedias:	Facturan hasta US\$ 30'000,000 anuales
Medianas y Pequeñas:	Facturan hasta US\$ 10'000,000 anuales

### b) Comercio y Servicios

Grandes:	Facturan más de US\$ 30'000,000 anuales o tienen más de 500 trabajadores
Intermedias:	Facturan hasta US\$ 30'000,000 anuales
Medianas y Pequeñas:	Facturan hasta US\$ 10'000,000 anuales

### c) Sector Público

Grandes:	Facturan más de US\$ 30'000,000 anuales o tienen más de 500 trabajadores
Intermedias:	Facturan hasta US\$ 30'000,000 anuales o tienen más de 100 y menos de 500 trabajadores
Medianas y Pequeñas:	Facturan hasta US\$ 10'000,000 anuales o tienen hasta 100 trabajadores

El cumplimiento de cualquiera de las condiciones clasificará a la organización en la categoría superior.

## 7. Reconocimientos que se otorgan

El Consejo Evaluador como resultado del proceso de evaluación, emite un fallo para cada categoría, otorgando uno o varios reconocimientos o declarándola desierta.

### a) Con Informe de Postulación:

Los reconocimientos para las organizaciones que presenten Informe de Postulación pueden ser:

#### i. Premio Nacional a la Calidad

Máximo reconocimiento que otorga el Comité de Gestión de la Calidad a las organizaciones que demuestren desempeños sobresalientes en la implementación del Modelo de Excelencia en la Gestión.

Las organizaciones ganadoras del Premio Nacional a la Calidad, en cada categoría, recibirán un reconocimiento que acredite tal condición.

El Premio se entregará en ceremonia pública durante la Semana de la Calidad y tendrá vigencia de tres años. Al término de dicho período la organización podrá volver a postular.

ii. **Medalla Líder en Calidad**

Teniendo en cuenta el resultado del proceso de evaluación, podrá otorgarse a las organizaciones postulantes:

- Medalla Líder en Calidad – Categoría Oro
- Medalla Líder en Calidad – Categoría Plata

Las Medallas se entregarán en ceremonia pública durante la Semana de la Calidad y tendrán vigencia de un año.

Las organizaciones ganadoras del Premio Nacional a la Calidad, recibirán además del Reconocimiento correspondiente la Medalla Líder en Calidad – Categoría Oro.

iii. **Mención Honrosa**

Podrán otorgarse menciones honrosas a organizaciones postulantes con desempeños destacados que ameriten reconocerse y que no alcancen una Medalla Líder en Calidad.

**b) Con Informe de Autoevaluación:**

Los reconocimientos para las organizaciones que presenten Informe de Autoevaluación pueden ser:

i. **Medalla Líder en Calidad**

Podrá otorgarse el siguiente galardón:

- Medalla Líder en Calidad – Categoría Plata

La Medalla se entregará en ceremonia pública durante la Semana de la Calidad y tendrán vigencia de un año.

ii. **Mención Honrosa**

Podrán otorgarse menciones honrosas a organizaciones postulantes con desempeños destacados que ameriten reconocerse y que no alcancen la Medalla Líder en Calidad - Categoría Plata.

## 8. Compromiso de los ganadores

Las organizaciones ganadoras del Premio Nacional a la Calidad y las que obtuvieron la Medalla Líder en Calidad asumen el compromiso de compartir con la comunidad nacional las experiencias de sus procesos de calidad y realizar actividades a fin de promover la utilización del Modelo de Excelencia en la Gestión del Premio Nacional a la Calidad, especialmente durante los años de vigencia del Premio recibido.

El Consejo Evaluador resolverá los casos de incumplimiento.



Adicionalmente el compromiso incluye las siguientes obligaciones:

- ▣ Mantener un comportamiento acorde con los principios y valores de una Gestión de Excelencia y su condición de organización modelo.
- ▣ Publicar el Informe de Postulación (excluyendo información altamente confidencial, que no deberá exceder del 2% del total de la información) a través de la página web de la Secretaría Técnica.
- ▣ Difundir experiencias, aprendizajes y logros y promover el uso del Modelo de Excelencia en la Gestión y la postulación al Premio Nacional a la Calidad, entre sus clientes, proveedores y partes vinculadas.
- ▣ Patrocinar la Semana de la Calidad y participar en las presentaciones que organice el Comité de Gestión de la Calidad.
- ▣ Apoyar las actividades de promoción de la calidad en el Perú.
- ▣ Considerar la posibilidad de atender las invitaciones para presentar su experiencia en eventos internacionales.

Las acciones de promoción deberán realizarse en coordinación con la Secretaría Técnica del Comité de Gestión de la Calidad.

## 9. Cronograma

El proceso de evaluación y selección de ganadores se desarrollará con el siguiente cronograma:

<b>Etapas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fechas</b>
Recepción de Informes de Postulación	Postulantes	1 Abril
Revisión y Selección Previa	Secretaría Técnica CGC	8 y 9 de Abril
Evaluación Individual	Evaluadores	15 Abril al 10 Mayo
Evaluación de Consenso	Evaluadores	15 Mayo al 14 Junio
Visitas a Organizaciones	Evaluadores	8 al 12 Julio
Entrega de Informes de Visita	Evaluadores	19 de Julio
Entrega de Informes de Retroalimentación a la Secretaría Técnica	Evaluadores	5 Agosto
Determinación de Ganadores	Consejo Evaluador	22 Agosto
Notificación a Ganadores	Secretaría Técnica CGC	26 Agosto
Premiación	Secretaría Técnica CGC	30 setiembre al 4 de Octubre Semana de la Calidad
Entrega de Informes de Retroalimentación a las Organizaciones	Secretaría Técnica CGC	Octubre

## 10. Cuotas de Participación

### a) Con Informe de Postulación:

#### i. Cuota de inscripción

▣ Organizaciones Grandes	S/ 12,500 (*)
▣ Organizaciones Intermedias	S/ 6,800 (*)
▣ Organizaciones Medianas y Pequeñas	S/ 2,000 (*)

#### ii. Cuota para Proceso de Evaluación:

▣ Organizaciones Grandes	S/ 21,500 (*)
▣ Organizaciones Intermedias	S/ 11,400 (*)
▣ Organizaciones Medianas y Pequeñas	S/ 6,200 (*)

### b) Con Informe de Autoevaluación

#### i. Cuota de inscripción

▣ Organizaciones Grandes	S/ 8,000 (*)
▣ Organizaciones Intermedias	S/ 4,000 (*)
▣ Organizaciones Medianas y Pequeñas	S/ 1,600 (*)

#### ii. Cuota para Proceso de Evaluación:

▣ Organizaciones Grandes	S/ 15,000 (*)
▣ Organizaciones Intermedias	S/ 8,000 (*)
▣ Organizaciones Medianas y Pequeñas	S/ 3,500 (*)

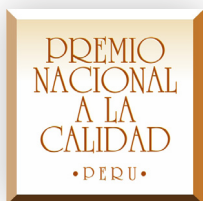
### Para ambos casos:

La organización postulante pagará adicionalmente, cuando corresponda, los gastos de traslado de evaluadores para la visita. Incluirá: transporte por vía aérea, estadía, viáticos, movilidad, seguros, etc.

La Secretaría Técnica notificará al postulante los casos en que se requiera trasladar evaluadores de Lima a provincias, de provincias a Lima o entre provincias.

Si se realiza anuncio de los resultados con publicidad pagada, el gasto será cubierto por las organizaciones ganadoras. El contenido del anuncio debe ser previamente aprobado por la Secretaría Técnica.

(\*) Cuotas no incluyen I.G.V.



## Información Complementaria

### 1. Breve reseña histórica

El Comité de Gestión de la Calidad (CGC), creado el año 1989, estableció en 1991 un Concurso Motivacional de Mejoramiento de la Calidad, con el objeto de promover el desarrollo de la calidad en el Perú y mejorar la competitividad de las organizaciones. A partir del año 1993 con la cooperación de expertos del Premio Malcolm Baldrige de los Estados Unidos se estableció el Modelo de Excelencia en la Gestión y se formaron evaluadores.

El año 1997 el Concurso pasó a denominarse Premio a la Calidad. Por Resolución Suprema N° 228-2001-ITINCI se oficializó el Premio a la Calidad, denominándose a partir del año 2002 Premio Nacional a la Calidad, el cual es respaldado actualmente por 25 instituciones del gobierno, gremios empresariales, sector educativo y organismos técnicos, que integran el Comité de Gestión de la Calidad.

El Centro de Desarrollo Industrial de la Sociedad Nacional de Industrias, Secretaría Técnica del Comité de Gestión de la Calidad, promovió la cooperación entre los Premios Nacionales a la Calidad a través de la Red Latinoamericana de Premios Nacionales a la Calidad que se creó en Lima el año 1996, la cual pasó a denominarse Red Iberoamericana de Excelencia en la Gestión – REDIBEX, al incorporarse la Fundación Iberoamericana para la Calidad.

REDIBEX, que fue también creada en Lima, el año 2003, es un espacio de cooperación e intercambio de información y actualización integrado actualmente por 13 países y 14 premios a la calidad: Argentina, Brasil, Colombia, Cuba, Chile, Ecuador, España, México, Paraguay, Perú, Portugal, República Dominicana y Uruguay.

El Premio Iberoamericano a la Calidad creado el año 2000, es un premio de “segundo piso” al cual pueden postular las organizaciones ganadoras de Premios Nacionales a la Calidad de la región iberoamericana.

La estructura y contenidos del Modelo de Excelencia del Premio Nacional a la Calidad del Perú, se basan en el Premio Malcolm Baldrige de los Estados Unidos de Norteamérica y se actualizan periódicamente.

Las bases del Premio Nacional a la Calidad del Perú han evolucionado e incorporado aprendizajes de cerca de tres décadas y el intercambio de información con premios de otros países.

## 2. Evaluación y determinación de ganadores

### a) Organismos de Coordinación y Evaluación

#### **Secretaría Técnica**

La Secretaría Técnica tiene a su cargo el planeamiento y la ejecución de las actividades relacionadas con el Premio Nacional a la Calidad. Se encarga de preparar toda la documentación técnica y de soporte y conforma los equipos de evaluación. Durante el proceso de evaluación la Secretaría Técnica realiza el seguimiento de las diversas fases de la evaluación y actúa como enlace entre los equipos evaluadores, el Consejo Evaluador y la organización postulante, y opinará y asesorará tanto a los equipos evaluadores como al Consejo en la toma de decisiones.

#### **Equipos Evaluadores**

Los equipos evaluadores se encargan de revisar y evaluar los Informes de Postulación y/o Autoevaluación y redactar los Informes de Retroalimentación a los postulantes. Están integrados por evaluadores designados por la Secretaría Técnica con base en el resultado de los cursos de formación y el desempeño en evaluaciones anteriores. Podrá incorporarse también a evaluadores internacionales que tengan el respaldo de Oficinas Administradoras de Premios Nacionales a la Calidad.

#### **Consejo Evaluador**

El Consejo Evaluador es el órgano máximo de decisión del Premio Nacional a la Calidad. Está conformado por calificados profesionales, evaluadores senior y especialistas. Su conformación es aprobada por el Comité de Gestión de la Calidad con base en la propuesta de la Secretaría Técnica. Es presidido por el Coordinador del Comité de Gestión de la Calidad.

El Consejo Evaluador considerando los informes de los equipos evaluadores y las recomendaciones de la Secretaría Técnica, define a las organizaciones ganadoras en cada categoría.

El Consejo Evaluador, está facultado para retirar los premios otorgados a las organizaciones que no cumplan los compromisos contraídos o que se compruebe con posterioridad a la premiación que proporcionaron información falsa o que tengan conductas contrarias a los principios y valores de una gestión de excelencia, que los haga perder su condición de organización modelo.

En todos los casos su fallo será inobjetable y contra él no procederá recurso alguno.

### b) Proceso de Evaluación

#### **Recepción de Informes (1 de abril)**

Las organizaciones postulantes deben presentar:

#### ▫ **Informes de Postulación**

- 5 ejemplares impresos del Informe de Postulación
- 1 ejemplar en formato electrónico del Informe de Postulación
- 1 ejemplar en formato electrónico del Informe de Postulación excluyendo la información confidencial de la organización (en caso de que la organización resulte ganadora será publicado en la página web del Premio). De no entregarse información diferenciada para la web se publicará el Informe de Postulación completo.

#### ▫ **Informes de Autoevaluación**

- 5 ejemplares del Informe de Autoevaluación en formato electrónico el cual está disponible en el siguiente link:  
[www.cdi.org.pe/guiaautoevaluacion.xlsx](http://www.cdi.org.pe/guiaautoevaluacion.xlsx) de la página web del CDI.

Los documentos anotados deben entregarse a más tardar el día **1 de abril de 2024**, en las oficinas de la Secretaría Técnica del Comité de Gestión de la Calidad (Centro de Desarrollo Industrial - CDI de la Sociedad Nacional de Industrias) Los Laureles 365, 4to. Piso, San Isidro.

#### **Revisión y Selección previa (8 y 9 de abril)**

La Secretaría Técnica efectúa la revisión de los Informes de Postulación y Autoevaluación, verificando el cumplimiento de los requisitos establecidos en las Bases y determina qué postulantes pasarán a la etapa de evaluación.

Los postulantes seleccionados deben abonar la cuota de evaluación, en un plazo no mayor de diez (10) días calendario transcurridos a partir de la comunicación que curse la Secretaría Técnica.

#### **Evaluación Individual (15 de abril al 10 de mayo)**

Los miembros de los equipos evaluadores encargados de la revisión de los Informes de Postulación y Autoevaluación realizan una evaluación individual identificando las fortalezas y oportunidades de mejora, otorgando puntajes a cada criterio, y definiendo los aspectos a ser verificados en la visita.

Los informes individuales serán entregados a la Secretaría Técnica.

#### **Evaluación de Consenso (15 de mayo al 14 de junio)**

Finalizada la evaluación individual, la Secretaría Técnica comunicará a los miembros de cada equipo el nombre del líder y los integrantes, los cuales realizarán la evaluación de consenso. El líder del equipo evaluador entregará a la Secretaría Técnica el resultado del consenso incluyendo la recomendación o no de la visita.

### **Visitas a organizaciones (8 al 12 de julio)**

La Secretaría Técnica teniendo en cuenta los informes de los diferentes equipos define qué postulantes serán visitados. La coordinación de la fecha la realizará el Líder del Equipo con la organización postulante con conocimiento de la Secretaría Técnica.

Los equipos evaluadores realizan las visitas a las organizaciones seleccionadas para verificar en el terreno los aspectos definidos en la etapa anterior.

Durante la visita se realizan entrevistas a los ejecutivos y directivos de la organización. La organización podrá realizar una breve presentación a los miembros del equipo evaluador.

### **Informes de Visita (19 de Julio)**

Los evaluadores elaboran un informe luego de la visita y la puntuación final del trabajo evaluado. El informe de visita y la puntuación final serán entregados a la Secretaría Técnica.

Se debe tener en cuenta que sólo se podrá incrementar un 25% del puntaje total obtenido en consenso, no obstante, se reducirá el puntaje sin límite en todos los aspectos no verificados

### **Entrega de Informes de Retroalimentación a la Secretaría Técnica (5 de agosto)**

Los líderes de cada equipo entregarán a la Secretaría Técnica los Informes de Retroalimentación.

La Secretaría Técnica, teniendo en cuenta los Informes de los diferentes equipos define a los postulantes que pasan a la siguiente etapa.

### **Determinación de ganadores (22 de agosto)**

La Secretaría Técnica del Comité de Gestión de la Calidad determinará los casos en que sea necesaria una sustentación ante el Consejo Evaluador la que se llevará a cabo el día 22 de agosto. Las organizaciones convocadas serán notificadas por la Secretaría Técnica con 5 días útiles de anticipación.

Durante la sustentación las organizaciones realizarán una presentación, la cual deberá ser entregada a la Secretaría Técnica para publicarla en la Web del Premio en caso de resultar ganadores.

Las organizaciones de provincias que no puedan asistir a la sustentación deberán informarlo a la Secretaría Técnica y enviar un video o un ppt con su presentación para que sea visto por el Consejo Evaluador.

La Secretaría Técnica por razones de fuerza mayor o por el número de postulaciones podrá variar la fecha prevista para la determinación de ganadores por el Consejo Evaluador.

### **Notificación a Ganadores (26 de agosto)**

Los ganadores serán notificados en forma confidencial por la Secretaría Técnica el día 26 de agosto a fin de que participen en la Ceremonia de Premiación de la Semana de la Calidad. Los ganadores están obligados a mantener en absoluta reserva la información antes del anuncio público que realiza el Comité de Gestión de la Calidad.

### **Premiación (Semana de la Calidad)**

Los galardones serán entregados en la Semana de la Calidad. Los ganadores del Premio Nacional a la Calidad deberán realizar en la Semana de la Calidad una breve presentación de su experiencia de acuerdo a las pautas que señale la Secretaría Técnica.

### **Entrega de Informes de Retroalimentación a las organizaciones (Octubre)**

La Secretaría Técnica entregará a cada organización participante su Informe de Retroalimentación.

Teniendo en cuenta que los puntajes generados durante el proceso son referenciales y constituyen sólo uno de los elementos para la decisión, el Premio Nacional a la Calidad no dará información sobre los puntajes obtenidos por los postulantes.

## **3. Difusión de resultados**

El Comité de Gestión de la Calidad, difundirá los resultados de la premiación, a través de los medios de comunicación de las instituciones miembros.

Podrá además anunciarse los resultados a través de publicidad pagada en medios de prensa, lo cual deberá ser previamente coordinado por la Secretaría Técnica y el costo cubierto por los ganadores.

## **4. Confidencialidad**

Se mantendrá reserva sobre la identidad de las organizaciones que habiendo postulado no obtuvieron ninguno de los galardones que otorga el Premio Nacional a la Calidad.

## **5. Inscripción y postulación**

La inscripción y postulación se realiza en la Secretaría Técnica del Comité de Gestión de la Calidad:

Centro de Desarrollo Industrial de la Sociedad Nacional de Industrias

Los Laureles 365, 4to. piso, San Isidro - Lima

Teléfono 616-4444 anexo 142

E-mail: [cgc@sni.org.pe](mailto:cgc@sni.org.pe)

## 6. Generalidades

Las situaciones no contempladas serán determinadas por el Consejo Evaluador.

Las decisiones del Consejo Evaluador son inapelables y contra ellas no procede recurso alguno.

La inscripción y la presentación de Informes de Postulación y/o de Autoevaluación conllevan la aceptación de todos los términos de las presentes bases.



# El Modelo de Excelencia en la Gestión

## 1. Propósitos del Modelo

El propósito del Modelo de Excelencia en la Gestión es ayudar a fortalecer su competitividad a través de:

- Ayudar a comprender y gestionar una organización de manera sistémica mejorando el desempeño y los resultados
- Facilitar la comparación y el intercambio de mejores prácticas
- Asegurar que sus operaciones sean eficientes y conduzcan al éxito a corto y largo plazo
- Comprender, cumplir y/o superar los requerimientos y expectativas del cliente

## 2. Estructura del Modelo

El Modelo ha sido diseñado para llevar a cabo procesos de auto evaluación, postular al Premio y retroalimentar a los postulantes facilitando la comparación y el intercambio de mejores prácticas. Las preguntas (divididas en siete criterios interrelacionados, seis de procesos y uno de resultados) representan aspectos críticos de la gestión y desempeño de una organización.

Los siete criterios del Modelo son los siguientes:

1. Liderazgo
2. Estrategia
3. Clientes
4. Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento
5. Personal
6. Operaciones
7. Resultados

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

### Marco general del Modelo de Excelencia en la Gestión: Una perspectiva de sistema



El esquema tiene los siguientes elementos:

### **Perfil de la Organización**

Establece el contexto en el cual opera la organización y sus relaciones clave de trabajo; además define cómo los retos estratégicos, son tomados como guía para el desempeño organizacional del Sistema de Gestión. Sirve como fondo para todo lo que hace la organización.

### **Sistema**

El sistema, representado en la parte central del gráfico, está conformado por seis de los siete Criterios del Modelo y describen la organización, sus operaciones y los resultados. El Liderazgo (Criterio 1), la Estrategia (Criterio 2) y los Clientes (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 organización.

El Personal (Criterio 5), las Operaciones (Criterio 6) y los Resultados (Criterio 7), definen la triada de los Resultados. El personal de la organización y los procesos clave llevan a cabo el trabajo de la organización que genera los resultados de desempeño.

Todas las acciones conducen a resultados: resultados de producto y procesos, de clientes, de personal, de liderazgo y gobierno, financieros, de mercado y de estrategia.

Los 11 Valores y Conceptos Esenciales constituyen la base para el diseño de los criterios del Modelo y están incorporados en las organizaciones de alto desempeño.

### **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 gestión eficaz de la organización y para un sistema ágil basado en hechos e impulsado por el conocimiento que mejora 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.

### **Estructura del Modelo**

Los 7 Criterios mostrados en la figura están subdivididos en Sub-criterios y áreas a abordar.

### **Sub-criterios**

Hay 17 Sub-criterios, cada uno con un foco particular. Los títulos y la puntuación de cada uno se presentan en la página 33. El formato de un Sub-criterio se muestra en la página 35.

### **Áreas a abordar**

Los Sub-criterios consisten en una o más áreas a abordar. La organización debería brindar sus respuestas a los requerimientos específicos de estas áreas.

### 3. Características clave del Modelo

#### a) Orientación a resultados

El Modelo lo lleva a examinar sus resultados desde tres puntos de vista:

- ▣ La vista externa ¿Cómo lo ven sus clientes y otras partes interesadas?
- ▣ La vista interior ¿Cuán eficientes y eficaces son sus operaciones? y
- ▣ La vista futura ¿Está su organización aprendiendo y creciendo?

Los resultados incluyen todas las áreas de importancia para su organización. Esta combinación de mediciones asegura que sus estrategias sean equilibradas entre partes interesadas, objetivos y metas de corto y largo plazo.

Se enfatiza la gestión hacia la obtención de resultados en cada una de las áreas clave.

- (1) Resultados de los productos y procesos
- (2) Resultados de clientes
- (3) Resultados de personal
- (4) Resultados de liderazgo y gobierno organizacional
- (5) Resultados financieros, de mercado y estrategia

#### b) Criterios no son prescriptivos, son adaptables

El Modelo está basado en requerimientos orientados hacia resultados, sin embargo, no prescribe:

- ▣ Cómo la organización debería estar estructurada
- ▣ Que la organización tenga o no departamentos para planificación, ética, calidad u otras funciones
- ▣ Que diferentes unidades en su organización deban ser gestionadas de determinada manera

Tales aspectos difieren entre las organizaciones y pueden modificarse cuando las necesidades y las circunstancias lo requieran.

El Modelo no es prescriptivo por las siguientes razones:

- ▣ El foco está puesto en resultados no en procedimientos herramientas o estructura organizacional. En ese sentido se deja libertad para la creatividad, adaptabilidad y enfoques flexibles. El enfoque no prescriptivo busca fomentar mejoras incrementales y disruptivas, a través de la innovación.
- ▣ La selección de herramientas, técnicas, sistemas y estructura organizacional depende generalmente de factores relacionados al tipo de organización y tamaño; relaciones organizacionales; etapa de desarrollo y capacidades y responsabilidades del personal.
- ▣ Enfocarse en resultados y lo que se necesita para alcanzarlos, en lugar de procedimientos, fomenta el entendimiento, la comunicación, el compartir, el alineamiento y la integración, apoyando la innovación y la diversidad.

### **c) Perspectiva de sistema para mantener el alineamiento de objetivos en toda la organización**

Los vínculos entre los siete Criterios proporcionan una perspectiva de sistemas sobre su organización. Algunos de estos vínculos son (1) las conexiones entre los enfoques en los Criterios 1–6 y los resultados que logra (Criterio 7); (2) la conexión entre la planificación del personal y la planificación estratégica; y (3) la necesidad de conocer los clientes y mercados para la creación de su estrategia y planes de acción.

El alineamiento en el Modelo se construye a través de la relación y el refuerzo de las medidas (indicadores) derivadas de los procesos y la estrategia de la organización. Estas medidas se vinculan directamente a los valores de los clientes y las partes interesadas y al desempeño total. Tal uso de medidas canaliza diferentes actividades en direcciones consistentes con menor necesidad para procedimientos detallados, toma de decisiones centralizadas o gestión de procesos súper compleja. Las medidas, por otra parte, sirven tanto como una herramienta de comunicación como una base para el despliegue consistente de los requerimientos de desempeño total. Tal alineamiento asegura la consistencia de propósitos mientras también apoya la toma de decisiones descentralizada, la innovación y la flexibilidad.

Una perspectiva de sistema para alinear las metas, particularmente cuando la estrategia y las metas cambian en el tiempo, requiere una relación entre los Sub-criterios. En los Criterios, ciclos de mejora orientados hacia la acción tienen lugar vía la retroalimentación entre los procesos y los resultados.

Conforme respondan a las preguntas de los siete Criterios y evalúen sus respuestas en comparación con las guías de puntuación, comenzarán a identificar fortalezas y brechas, primero dentro de los siete Criterios y luego entre ellos. La coordinación de los procesos clave, y la retroalimentación entre sus procesos y sus resultados, conducirá a ciclos de mejora. A medida que continúan utilizando el modelo, aprenderán más y más sobre su organización y comenzarán a definir las mejores maneras de aprovechar sus fortalezas, cerrar brechas e innovar.

### **d) Apoyo al diagnóstico basado en metas**

El Sistema de Evaluación tiene un conjunto de 17 Sub-criterios orientados al desempeño que analiza las dimensiones de evaluación – Procesos y Resultados – y los factores clave usados para evaluar cada una de ellas.

Una evaluación de tal tipo provee un perfil de fortalezas y oportunidades para mejorar, relativo a los 17 Sub-criterios orientados al desempeño y relativo a la madurez del desempeño y procesos determinados por el Sistema de Evaluación. De esta manera, la evaluación conduce a acciones que contribuyen a mejorar el desempeño en todas las áreas.

Esta evaluación de diagnóstico es una herramienta de gestión útil que va más allá que la mayoría de las revisiones de desempeño y es aplicable a un amplio rango de estrategias, sistemas de gestión y tipos de organización.

## 4. Valores y conceptos esenciales

El Modelo está construido en base a la interrelación de los siguientes valores y conceptos esenciales:

- ▣ Perspectiva de Sistemas
- ▣ Liderazgo Visionario
- ▣ Excelencia Enfocada en el Cliente
- ▣ Valoración de las Personas
- ▣ Aprendizaje y Agilidad Organizacionales
- ▣ Enfoque en el Éxito
- ▣ Gestión de la Innovación
- ▣ Gestión basada en Hechos
- ▣ Contribuciones Sociales
- ▣ Ética y Transparencia
- ▣ Entrega de Valor y Resultados

Estos valores y conceptos, son creencias y comportamientos de organizaciones de alto desempeño. Son el fundamento para integrar requerimientos de desempeño y operacionales dentro de un marco orientado a resultados que crea una base para la acción, la retroalimentación y el éxito continuo.

### **Perspectiva de Sistemas**

Una perspectiva de sistemas significa gestionar todos los componentes de su organización como un todo unificado para lograr su misión, el éxito continuo y la excelencia en el desempeño. Una perspectiva de sistemas también significa administrar su organización dentro del contexto de un ecosistema interconectado de organizaciones que presenta oportunidades para relaciones nuevas y posiblemente innovadoras.

Gestionar con éxito el desempeño de la organización en general, requiere la comprensión de su organización como un sistema con operaciones interdependientes. La síntesis específica de la organización, alineación e integración hacen al sistema interno exitoso.

Síntesis significa entender a su organización como un todo e incorpora atributos clave del negocio, incluyendo sus competencias esenciales, objetivos estratégicos, planes de acción, sistemas de trabajo y necesidades del personal. Alineación significa utilizar vínculos organizacionales claves para asegurar la consistencia de planes, procesos, medidas y acciones. La integración se construye sobre la alineación, de modo que los componentes individuales de su sistema de gestión de desempeño operen en una forma totalmente interconectada, unificada y beneficiosa para todos a fin de producir los resultados esperados.

Además, su organización existe dentro de un ecosistema empresarial: una red de organizaciones, incluyendo sus socios, proveedores, colaboradores, competidores, clientes, comunidades y otras organizaciones relevantes dentro y fuera de su sector o industria. Dentro de este sistema más amplio, los roles entre organizaciones

pueden ser fluidos según surgen las oportunidades y cambian las necesidades. Para su ecosistema empresarial, síntesis significa entender su organización como parte de un todo más amplio. Incorpora los atributos clave a los que su organización contribuye y necesita de sus socios, colaboradores, competidores, clientes, comunidades y otras organizaciones relevantes.

Estos conceptos están representados en la Marco General del Modelo de Excelencia en la Gestión Página 19. Cuando su organización adopta una perspectiva de sistemas, los miembros de la alta dirección se enfocan en orientaciones estratégicas y en los clientes. La alta dirección monitorea, responde a, y gestiona el desempeño basado en sus resultados. Con una perspectiva de sistemas, ustedes usan sus medidas, indicadores, competencias esenciales y conocimiento organizacional para construir sus estrategias claves, vincular estas estrategias con sus sistemas de trabajo y procesos clave, gestionar el riesgo y alinear sus recursos para mejorar su desempeño global y su enfoque en los clientes y partes interesadas. Los valores y conceptos esenciales, los siete criterios y la Guía de Puntuación son bloques de construcción y mecanismo de integración del sistema.

### **Liderazgo Visionario**

Los miembros de la alta dirección de su organización deben establecer una visión, crear un enfoque en el cliente, demostrar valores y ética organizacionales claros y visibles, y establecer altas expectativas para el personal. La visión, valores y expectativas deben balancear las necesidades de todas sus partes interesadas. Sus líderes deben asegurar también la creación de estrategias, sistemas y métodos para construir conocimiento y capacidades, estimular la innovación, exigir responsabilidad, conseguir excelencia en el desempeño, y asegurar de ese modo el éxito organizacional continuo.

Los valores y estrategias que definen los líderes deben guiar todas las actividades y decisiones de la organización. Los miembros de la alta dirección deben inspirar y alentar a todo el personal a contribuir, a desarrollar y aprender, a ser innovadores y a aceptar el cambio significativo. Los miembros de la alta dirección deben ser responsables ante el órgano de gobierno de la organización por sus acciones y desempeño y el órgano de gobierno debe ser responsable en última instancia ante todas sus partes interesadas por la ética, acciones y desempeño de la organización y de los miembros de su alta dirección.

Los miembros de la alta dirección deben servir como modelo a seguir por su comportamiento ético y compromiso personal al planear, proporcionar un ambiente de apoyo para la innovación, comunicar, entrenar y motivar al personal, desarrollar futuros líderes, revisar el desempeño organizacional y dar reconocimiento a los miembros de su personal. Como modelos a seguir, pueden reforzar la ética, los valores y las expectativas al construir liderazgo, compromiso e iniciativa en toda la organización. Los miembros de la alta dirección deben demostrar autenticidad y admitir sus errores y oportunidades de mejora.

## **Excelencia Enfocada en el Cliente**

Sus clientes son los jueces definitivos del desempeño de su organización y la calidad de sus productos y servicios. Por lo tanto, su organización debe tener en cuenta todas las características de los productos y servicios y todos los modos de acceso y apoyo a los clientes que les agregan valor. Tal comportamiento conduce a la adquisición, satisfacción, preferencia, y lealtad del cliente; referencias positivas y finalmente el éxito continuo de su organización. La excelencia enfocada en el cliente tiene componentes tanto presentes como futuros: entender los deseos actuales y anticipar los deseos futuros de los clientes y el potencial del mercado.

Muchos factores pueden influir en el valor y la satisfacción en el curso de la experiencia del cliente con la organización. Estos factores incluyen la gestión de la relación con el cliente de la organización, la cual ayuda a construir credibilidad, confianza y lealtad.

La excelencia enfocada en el cliente significa mucho más que reducir errores y defectos, hacer simplemente lo especificado o reducir quejas. No obstante, estos factores contribuyen a la visión que sus clientes tienen de su organización y por ende también son parte importante de la excelencia enfocada en el cliente. Adicionalmente, su éxito en corregir defectos, errores de servicio y equivocaciones es crucial para retener clientes y comprometerlos a largo plazo. La seguridad y privacidad de la información del cliente son atributos necesarios para la retención de clientes.

Una organización enfocada en el cliente aborda no sólo las características del producto y servicio que cumplen con los requerimientos básicos del cliente sino también aquellas características únicas que diferencian a la organización de los competidores. Esta diferenciación puede basarse en ofertas innovadoras, combinaciones de ofertas de productos y servicios, precio, ofertas personalizadas, múltiples mecanismos de acceso y de comunicación hacia el exterior, respuesta rápida o relaciones especiales, tales como la participación en alianzas o redes colaborativas de organizaciones que impulsan la eficiencia, la eficacia y la innovación.

La excelencia enfocada en el cliente es, por lo tanto, un concepto estratégico. Está dirigida hacia la adquisición, retención y lealtad del cliente, mayor reconocimiento de la marca, el aumento de participación de mercado y el crecimiento. Demanda sensibilidad constante a requerimientos cambiantes y emergentes del cliente y mercado y a los factores que impulsan el compromiso del cliente, prestar mucha atención a su voz y anticipar cambios en el mercado. Por lo tanto, la excelencia enfocada en el cliente demanda una cultura enfocada en el cliente y agilidad organizacional.

## **Valoración de las Personas**

El éxito de una organización depende de un personal comprometido que se beneficia del trabajo significativo, la dirección organizacional clara, la oportunidad de aprender y la responsabilidad por el desempeño. Ese personal comprometido también debe

tener un ambiente seguro, de confianza y cooperación. La organización exitosa tiene una cultura de inclusión que capitaliza las diversas formaciones, características, conocimientos, habilidades, creatividad y motivación de su personal, socios y colaboradores. Tal organización valora a todas las personas que tienen interés en la organización, incluyendo clientes, miembros de la comunidad, accionistas y otras personas afectadas por las acciones de la organización.

Valorar a los miembros de su personal significa comprometerse con su involucramiento, desarrollo y bienestar. Cada vez más, esto puede implicar ofrecer prácticas de trabajo flexible que se adapten a las distintas necesidades de lugares de trabajo y de vida. Los principales desafíos en valorar a los miembros de su personal incluyen (1) demostrar el compromiso de sus líderes con su éxito, (2) proporcionar motivación y reconocimiento más allá del sistema de compensación regular, (3) ofrecer desarrollo y progreso dentro de su organización, (4) compartir el conocimiento de su organización para que su personal pueda servir mejor a sus clientes y contribuir a lograr sus objetivos estratégicos, (5) crear un ambiente que fomente la toma de riesgo inteligente para lograr la innovación, (6) desarrollar un sistema de responsabilidad organizacional y del personal por el desempeño, y (7) crear un ambiente inclusivo para un personal diverso.

El éxito de los miembros de su personal, incluyendo a sus líderes, depende de que tengan oportunidades para aprender. Este aprendizaje incluye preparar a las personas para futuras competencias esenciales organizacionales. La capacitación en el trabajo ofrece una forma rentable de entrenamiento cruzado y vincular más estrechamente la formación a las necesidades de capacidad y a las prioridades de la organización. Si su organización se basa en voluntarios, también es importante considerar su desarrollo personal y aprendizaje.

Para lograr sus objetivos las organizaciones exitosas construyen alianzas internas y externas y alianzas multilaterales con personas y con otras organizaciones. Las alianzas internas podrían incluir cooperación entre los trabajadores y la administración. Establecer asociaciones internas también podría implicar crear relaciones de red entre personas a través de unidades de trabajo y lugares o entre empleados y voluntarios para mejorar la flexibilidad, capacidad de respuesta e intercambio de conocimiento.

A medida que los productos y servicios se vuelven cada vez más multidisciplinarios, las organizaciones pueden necesitar nuevas alianzas, acuerdos de asociación, consorcios, redes de valor y modelos de negocio para lograr sus objetivos. Todos estos arreglos pueden contribuir al éxito continuo de su organización.

### **Aprendizaje y Agilidad Organizacionales**

El éxito en el entorno actual siempre cambiante, globalmente competitivo exige aprendizaje y agilidad organizacionales continuos. La agilidad requiere una capacidad para el cambio rápido y para la flexibilidad en las operaciones. Las organizaciones enfrentan ciclos cada vez más cortos para introducir nuevos o mejores productos y servicios, y a las organizaciones sin fines de lucro y del gobierno se les pide cada vez más que respondan rápidamente a las cuestiones nuevas o emergentes. Los



eventos disruptivos se producen con más frecuencia, desencadenados por tecnologías innovadoras o introducción de productos, agitación o estrés económico, fenómenos meteorológicos importantes o demandas sociales. Las organizaciones deben ser capaces de gestionar el riesgo y realizar cambios transformacionales en un tiempo de ciclo cada vez más corto. Las mejoras importantes en los tiempos de respuesta a menudo requieren nuevos sistemas de trabajo, la simplificación de procesos de trabajo, redes ágiles de proveedores y socios, o la capacidad para el cambio rápido de un proceso o de un lugar a otro. Un personal entrenado en forma interdisciplinaria y empoderado, y la gestión eficaz del conocimiento organizacional actualizado son activos vitales en un entorno tan exigente. activos vitales en un entorno tan exigente.

El aprendizaje organizacional incluye tanto la mejora continua de los enfoques existentes como el cambio significativo o innovación, que conduce a nuevas metas, enfoques, productos y mercados.

El aprendizaje debe estar integrado en la forma en que funciona su organización. Esto significa que el aprendizaje (1) es una parte regular del trabajo diario; (2) da como resultado la solución de problemas en su origen (causa raíz); (3) está enfocado en construir y compartir conocimiento a través de su organización; y (4) es impulsado por oportunidades para producir un cambio significativo, consentido e innovar. Las fuentes para el aprendizaje incluyen las ideas de empleados y voluntarios, investigación y desarrollo, aportes de clientes, intercambio de mejores prácticas, desempeño de competidores y benchmarking.

El aprendizaje organizacional puede dar como resultado (1) mayor valor a los clientes a través de nuevos y mejores productos y servicios al cliente; (2) el desarrollo de nuevas oportunidades de negocio; (3) el desarrollo de nuevos y mejores procesos o modelos de negocio; (4) reducción de errores, defectos, desperdicios y costos relacionados; (5) mayor productividad y eficacia en el uso de todos sus recursos; (6) mejor desempeño en hacer contribuciones sociales; y (7) mayor agilidad en gestionar el cambio y la disrupción.

Un factor principal de éxito para lograr los desafíos competitivos es el tiempo de diseño-a-introducción (el tiempo que toma iniciar una función de producto o servicio) o tiempo del ciclo de innovación.

Para satisfacer las demandas de los mercados rápidamente cambiantes, su organización debe llevar a cabo la integración etapa a etapa de actividades desde la investigación o concepto hasta la comercialización o implementación.

Todos los aspectos del desempeño en el tiempo son ahora más críticos, y el tiempo de ciclo es una medida clave de proceso. Otros importantes beneficios pueden derivarse de este enfoque en el tiempo; las mejoras de tiempo a menudo impulsan simultáneas mejoras o cambios en sus sistemas de trabajo, organización, calidad, costo, integración de red de suministro, productividad y éxito continuo en una economía desafiante.

El aprendizaje organizacional y la agilidad pueden lograrse también a través de alianzas o asociaciones estratégicas, las cuales podrían ofrecer competencias complementarias que permiten la entrada en nuevos mercados o una base para nuevos productos o servicios. Las asociaciones y alianzas podrían también permitirles abordar temas comunes mediante la mezcla de las competencias esenciales o capacidades de liderazgo de su organización con fortalezas y capacidades complementarias de otras organizaciones, creando una nueva fuente de ventaja estratégica. El resultado pueden ser redes colaborativas amplias e interdependientes que incluyen socios y colaboradores tradicionales, así como competidores, clientes, comunidades y organizaciones fuera del sector o industria.

### **Enfoque en el Éxito**

Asegurar el éxito de su organización ahora y en el futuro requiere entender los factores de corto y largo plazo que afectan a su organización y su mercado.

Garantizar el éxito continuo requiere gestionar la incertidumbre en el entorno, así como equilibrar las demandas a corto plazo de algunas partes interesadas con las necesidades de la organización y las partes interesadas de invertir en el éxito a largo plazo. La búsqueda de un crecimiento sostenido y liderazgo en el desempeño requiere una fuerte orientación hacia el futuro y disposición para realizar compromisos a largo plazo con partes interesadas clave – sus clientes, personal, proveedores, socios y accionistas; el público; y la comunidad. También requiere la agilidad para modificar los planes, procesos y relaciones cuando las circunstancias lo justifiquen.

La planificación y asignación de recursos de su organización debe anticipar muchos factores, tales como las expectativas de corto y largo plazo de los clientes; nuevos modelos de negocios; nuevas oportunidades de colaboración y asociación; crisis potenciales, incluyendo condiciones económicas cambiantes; necesidades de idoneidad y cantidad de personal; el mercado global competitivo; desarrollos tecnológicos; riesgos de seguridad y ciberseguridad; cambios en segmentos de clientes y de mercado; nuevos modelos de negocio; requerimientos regulatorios cambiantes; cambios en las expectativas y necesidades de la comunidad y las sociedad; y movimientos estratégicos de los competidores. Sus objetivos estratégicos y asignaciones de recursos deben adecuarse a estas influencias. Un enfoque en el éxito incluye desarrollar a sus líderes, personal, y proveedores; lograr una planificación eficaz de la sucesión; crear un ambiente propicio para tomar riesgos inteligentes y alentar la innovación; y anticipar áreas para contribuciones sociales y preocupaciones sociales

### **Gestión de la Innovación**

Innovación significa hacer cambios significativos para mejorar productos, servicios, programas, procesos, operaciones y modelo de negocio de su organización con el objeto de crear nuevo valor para las partes interesadas. La innovación debe conducir a su organización a nuevas dimensiones de desempeño. La innovación requiere un entorno propicio, un proceso para identificar oportunidades

estratégicas, y la búsqueda de riesgos inteligentes. La innovación y la mejora incremental continua son conceptos diferentes, pero complementarios. Las organizaciones exitosas usan ambos enfoques para mejorar el desempeño.

La innovación ya no es solo responsabilidad de departamentos de investigación y desarrollo; es importante para todos los aspectos de sus operaciones y todos sus sistemas y procesos de trabajo. Su organización debe ser liderada y gestionada de modo tal que identificar oportunidades estratégicas y tomar riesgos inteligentes se conviertan en parte de la cultura de aprendizaje. La innovación debe estar integrada en el trabajo diario y ser apoyada por su sistema de mejora del desempeño. Los procesos sistemáticos para la identificación de oportunidades estratégicas deben alcanzar a toda su organización y deben explorar alianzas estratégicas con organizaciones complementarias y con organizaciones que históricamente no han sido parte de su red colaborativa.

La innovación puede surgir de adaptar las innovaciones en otras industrias para lograr un avance en su industria. Se basa en el conocimiento acumulado de su organización y su personal y las innovaciones de socios, colaboradores, competidores, clientes, y otras organizaciones relevantes. Puede involucrar la colaboración entre personas que normalmente no trabajan juntas y están en diferentes partes de la organización, así como personas en diferentes organizaciones dentro de una red colaborativa. Por lo tanto, la capacidad de difundir rápidamente y aprovechar conocimientos nuevos y acumulados es fundamental para impulsar la innovación organizacional.

### **Gestión basada en Hechos**

La gestión basada en hechos requiere que ustedes midan y analicen el desempeño de su organización, tanto dentro de la organización como en su entorno competitivo. Las mediciones deben derivar de las necesidades y las estrategias del negocio, y deben proporcionar datos e información críticos sobre procesos clave, salidas, resultados, efectos y desempeño de competidores y del sector. Las organizaciones necesitan muchos tipos de datos e información para gestionar eficazmente su desempeño. Los datos e información pueden venir en muchas formas, tales como numéricos, gráficos, o cualitativos y de muchas fuentes, incluyendo los procesos internos, encuestas e Internet (incluyendo redes sociales). La medición del desempeño debe incluir el desempeño del cliente, producto, servicio y proceso; comparaciones de desempeño operacional, de mercado y competitivo; desempeño del proveedor, del personal, del socio, de costos y financiero; resultados de gobierno y de cumplimiento; y el logro de objetivos estratégicos.

Una consideración importante en la mejora del desempeño y gestión del cambio es la selección y uso de medidas o indicadores de desempeño. Las medidas o indicadores que sean seleccionados deben representar de la mejor manera los factores que conducen a desempeños mejorados de clientes, operacionales, financieros y sociales. Un conjunto completo, pero cuidadosamente seleccionado de medidas o indicadores atados a requerimientos de desempeño de clientes y

organizacionales proporciona una base clara para alinear todos los procesos con las metas de la organización. Puede ser necesario que las medidas e indicadores apoyen la toma de decisiones en un ambiente de rápido cambio. A través del análisis de datos de los procesos de seguimiento, las medidas o indicadores mismos pueden ser evaluados y cambiados para mejorar el apoyo a las metas de la organización.

El análisis significa extraer mayor significado a partir de los datos e información para apoyar la evaluación, toma de decisiones, la mejora y la innovación. Implica utilizar los datos para determinar tendencias, proyecciones y relaciones de causa y efecto que podrían no ser evidentes de otra manera. El análisis apoya a una variedad de propósitos, tales como planificar, revisar el desempeño general, mejorar operaciones, comparar su desempeño con el de los competidores o con puntos de referencia de mejores prácticas y gestionar el cambio. Para facilitar el análisis, los datos pueden necesitar ser acumulados desde diversas fuentes. Los datos también pueden necesitar ser segmentados, por ejemplo, por mercados, líneas de productos y grupos de personal para obtener una comprensión más profunda.

### **Contribuciones Sociales**

Los líderes de su organización deben enfatizar las contribuciones al público y la consideración del bienestar y beneficio social. Los líderes deben ser modelos a seguir para su organización y su personal en la protección de la salud pública, seguridad y medio ambiente. Esta protección se aplica a cualquier impacto de las operaciones de su organización, así como a los ciclos de vida de sus productos. También, su organización debe enfatizar la conservación de los recursos, el reciclado, y la reducción de desechos en la fuente. La planificación debe anticipar los impactos adversos de la producción, distribución, transporte, uso y disposición final de sus productos. La planificación eficaz debe reducir o evitar los problemas; proporcionar una respuesta directa si ocurren problemas; y poner a disposición la información y el apoyo necesarios para mantener conciencia, seguridad y confianza pública.

Su organización debe cumplir todas las leyes y requerimientos reglamentarios locales, estatales y regionales y también debe tratar estos y otros requerimientos relacionados como oportunidades para sobresalir más allá del cumplimiento. Considerar el bienestar y beneficio social significa liderar y apoyar – dentro de los límites de sus recursos – los sistemas ambientales, sociales y económicos en la esfera de influencia de su organización. Tal liderazgo y apoyo podrían incluir mejorar la educación, servicios de salud y otros servicios en su comunidad; buscar la excelencia ambiental; ser un modelo a seguir para temas socialmente importantes; practicar la conservación de recursos; reducir su huella de carbono; realizar servicio comunitario y caridad; mejorar las prácticas de la industria y empresariales; y compartir información de libre disposición.

Para una organización modelo, el liderazgo implica también influir en otras organizaciones, privadas y públicas a fin de asociarse para estos fines.

Gestionar las contribuciones sociales requiere que su organización utilice medidas adecuadas y que sus líderes asuman responsabilidad por dichas medidas.

## **Ética y Transparencia**

Su organización debe enfatizar la conducta ética en todas las transacciones e interacciones de las partes interesadas. El órgano de gobierno debe exigir una conducta altamente ética y supervisar su cumplimiento. Sus líderes deben ser modelos a seguir de conducta ética y hacer claras sus expectativas del personal.

Los principios éticos de su organización son la base de su cultura y valores. Ellos distinguen lo correcto de lo incorrecto. Los principios éticos claramente articulados, junto con sus valores organizacionales, empoderan a su personal para tomar decisiones eficaces y pueden servir como condiciones límite para determinar las normas y prohibiciones organizacionales.

La transparencia se caracteriza por la comunicación consistentemente sincera y abierta, la responsabilidad, y por el intercambio de información clara y precisa por parte de la gerencia y la administración.

Los beneficios de la transparencia son múltiples. La transparencia es un factor clave en el compromiso del personal y permite a las personas ver por qué se están tomando las acciones y cómo pueden contribuir. La transparencia y la responsabilidad también son importantes en las interacciones con los clientes y otras partes interesadas, dándoles un sentido de participación, compromiso y confianza en su organización.

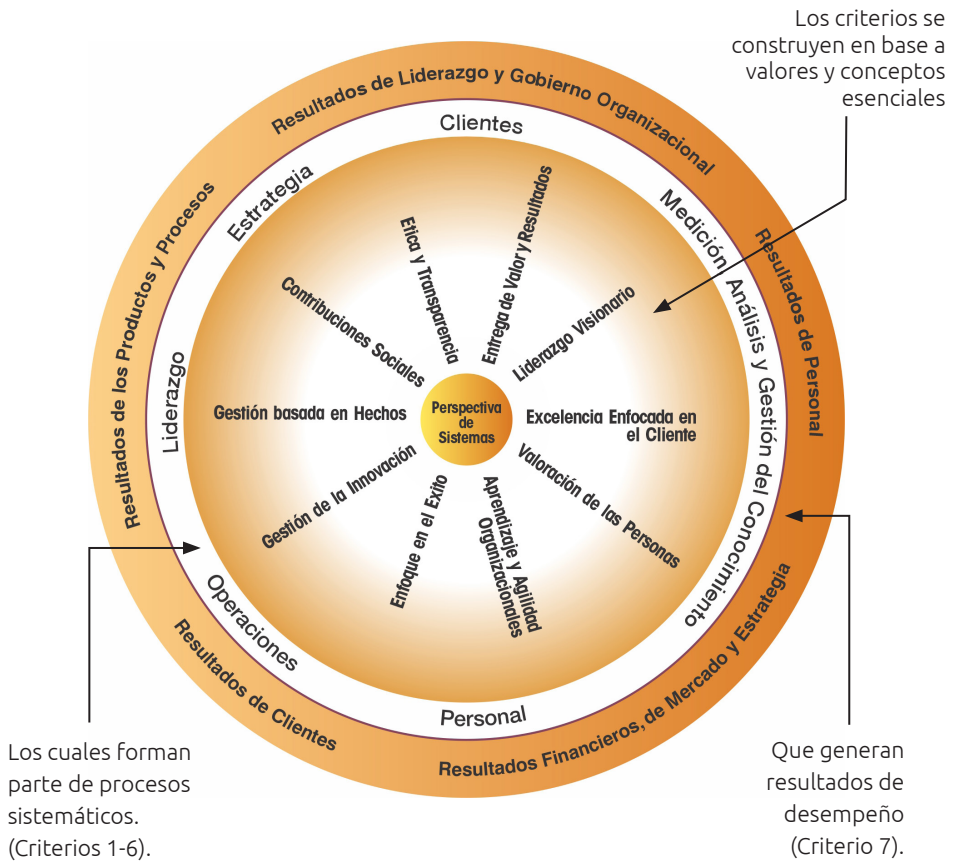
La conducta ética y la transparencia construyen confianza en la organización y sus líderes y generan la creencia en la imparcialidad e integridad de su organización que es valorada por todas las partes interesadas.

## **Entrega de Valor y Resultados**

Al entregar valor a las principales partes interesadas, su organización construye lealtad, contribuye al crecimiento de la economía y contribuye a la sociedad. Para satisfacer las a veces conflictivas y cambiantes necesidades y objetivos que implica balancear el valor, su estrategia organizacional debe incluir explícitamente los requisitos de las partes interesadas clave. Esto ayudará a asegurar que los planes y acciones satisfagan las diferentes necesidades de las partes interesadas y evitar impactos adversos en cualquiera de ellas. Una composición equilibrada de medidas principales y secundarias de desempeño es un medio eficaz para comunicar prioridades a corto y largo plazo, monitorear el desempeño real y proporcionar una base clara para mejorar los resultados.

Las mediciones del desempeño de la organización deben enfocarse en resultados claves. Los resultados deben ser usados para entregar y equilibrar valor para sus partes interesadas clave – sus clientes, personal, accionistas, proveedores, socios y colaboradores; el público; y la comunidad. Por lo tanto, los resultados deben ser un compuesto de medidas que incluyan no sólo resultados financieros, sino también resultados de producto y proceso; resultados de satisfacción y compromiso del cliente y el personal; y desempeño de estrategia, de liderazgo y social.

## El rol de los valores y conceptos esenciales



## 5. 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:

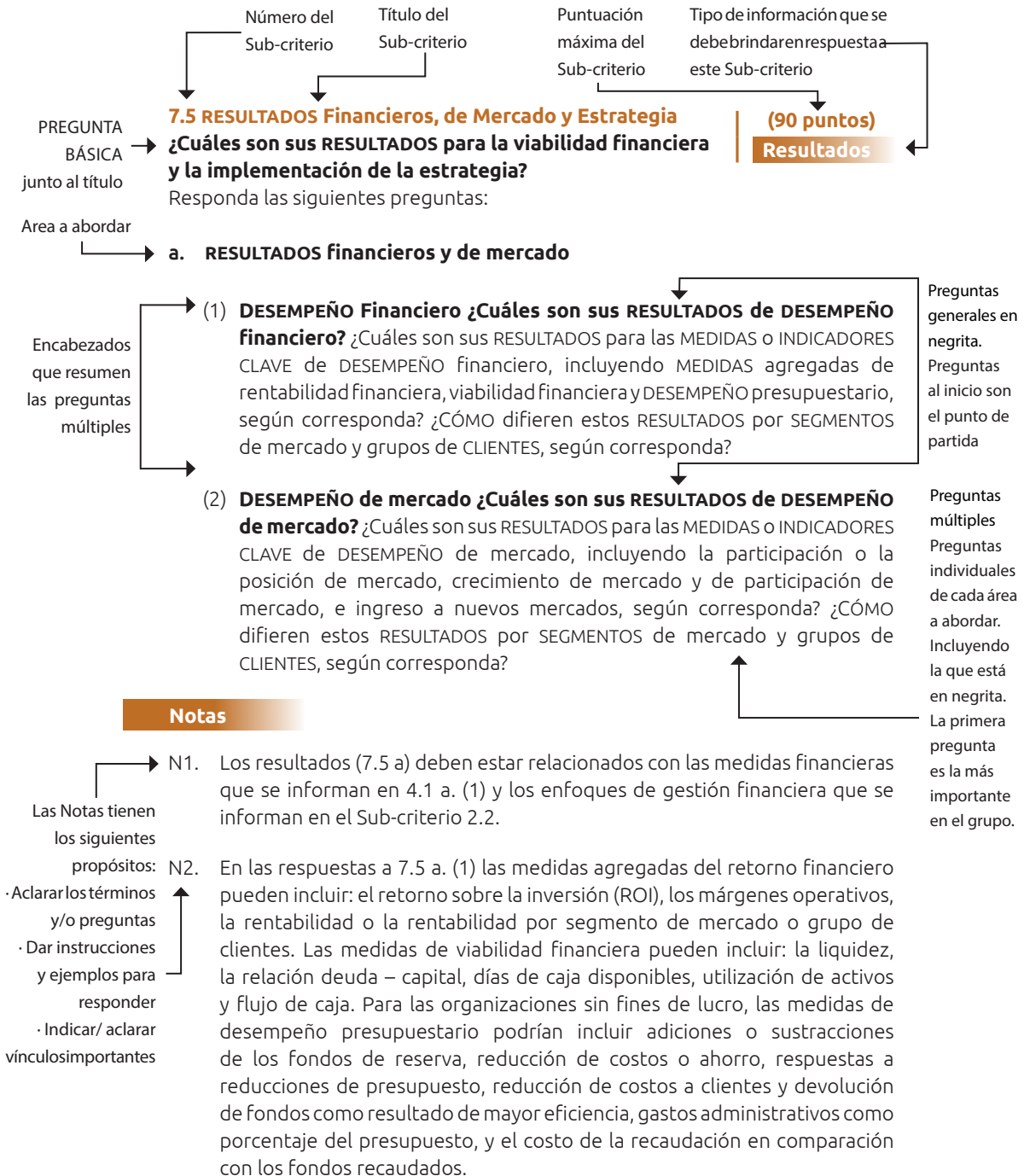
	<b>Criterios / Sub-criterios</b>	<b>Puntuación</b>
<b>P</b>	<b>P. Perfil Organizacional</b>	
	P.1 Descripción Organizacional P.2 Situación Organizacional	
<b>1</b>	<b>1. Liderazgo</b>	<b>120</b>
	1.1 Liderazgo de la Alta Dirección	70
	1.2 Gobierno y Contribuciones Sociales	50
<b>2</b>	<b>2. Estrategia</b>	<b>85</b>
	2.1 Desarrollo de Estrategias	45
	2.2 Implementación de la Estrategia	40
<b>3</b>	<b>3. Clientes</b>	<b>85</b>
	3.1 Expectativas del Cliente	40
	3.2 Compromiso del Cliente	45
<b>4</b>	<b>4. Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento</b>	<b>90</b>
	4.1 Medición, Análisis y Mejora del Desempeño Organizacional	45
	4.2 Gestión del Conocimiento, Información y Tecnología de la Información	45
<b>5</b>	<b>5. Personal</b>	<b>85</b>
	5.1 Ambiente del Personal	40
	5.2 Compromiso del Personal	45
<b>6</b>	<b>6. Operaciones</b>	<b>85</b>
	6.1 Procesos de Trabajo	45
	6.2 Eficacia Operativa	40
<b>7</b>	<b>7. Resultados</b>	<b>450</b>
	7.1 Resultados de los Productos y Procesos	120
	7.2 Resultados de Clientes	80
	7.3 Resultados de Personal	80
	7.4 Resultados del Liderazgo y Gobierno Organizacional	80
	7.5 Resultados Financieros, de Mercado y Estrategia	90
<b>Total de puntos</b>		<b>1000</b>

## Notas:

- N1. La Guía de Puntuación a utilizar en la Evaluación del Modelo de Excelencia en la Gestión se encuentra en la página 118.
- N2. La Información adicional de soporte requerida para cada Sub-criterio se encuentra detallada al final de cada Criterio.
- N3. El significado de los términos resaltados en MAYÚSCULAS PEQUEÑAS puede consultarse en el Glosario de Términos Clave.
- N4. Las respuestas a los Sub-criterios son evaluadas considerando las preguntas de los Sub-criterios del Criterio, los factores del negocio clave presentados en el Perfil Organizacional y los factores de evaluación que se describen en el Sistema de Evaluación (página 115).
- N5. Las Notas en los Sub-criterios tienen 3 objetivos: (1) Aclarar los términos o preguntas presentados en un Sub-criterio, (2) Dar instrucciones y ejemplos de cómo responder a las preguntas del Sub-criterio y (3) Indicar vínculos clave con otros Sub-criterios. En todos los casos, la intención es ayudar a responder a las preguntas del Sub-criterio.
- N6. Algunas preguntas de Sub-criterio incluyen múltiples partes y están agrupadas bajo un mismo número (Ejemplo: P.1 a. (3)). Para responder completamente se deben abordar todas las preguntas, ya que la información faltante se interpretará como una brecha en su sistema de gestión del desempeño. En conjunto, las preguntas múltiples expresan el significado completo del área a abordar. Al responder, se pueden agrupar las respuestas a estas preguntas de una manera que sea apropiada para su organización. No es necesario responder a cada pregunta por separado.



## Formato del Sub-criterio



Los términos en MAYÚSCULAS PEQUEÑAS están definidos en el Glosario de Términos Clave



## P. Perfil Organizacional

El Perfil Organizacional equivale a una fotografía de su organización y su entorno estratégico.

### P.1 Descripción Organizacional

#### ¿Cuáles son las características CLAVE de su organización?

Responda las siguientes preguntas:

#### a. Ambiente Organizacional

- (1) **Oferta de Productos ¿Cuáles son los principales productos que ofrece su organización?** ¿Cuál es la importancia relativa de cada uno para el éxito de su organización? ¿Qué mecanismos utilizan para entregar los productos o servicios?
- (2) **MISIÓN, VISIÓN Y VALORES ¿Cuáles son su, MISIÓN, VISIÓN Y VALORES establecidos?** ¿Aparte de los VALORES cuáles son las características de su cultura organizacional, si las hay? ¿Cuáles son las COMPETENCIAS ESENCIALES de su organización y su relación con su MISIÓN?
- (3) **Perfil del PERSONAL ¿Cuál es el perfil de su PERSONAL?** ¿Qué cambios recientes han experimentado en la composición del PERSONAL o en las necesidades de su PERSONAL? ¿Cuáles son
  - ▣ los grupos y SEGMENTOS de su PERSONAL o trabajadores,
  - ▣ los requerimientos educativos para diferentes grupos y SEGMENTOS de trabajadores,
  - ▣ los impulsores CLAVE que los comprometen
  - ▣ sus unidades organizadas de negociación (representación sindical), si las hay, y
  - ▣ sus requerimientos especiales de salud y seguridad, si los hay?
- (4) **Capital ¿Cuáles son sus principales instalaciones, equipos, tecnologías y propiedad intelectual?**
- (5) **Entorno regulatorio** ¿Cuáles son las regulaciones de salud y seguridad ocupacional; las acreditaciones, las certificaciones o los requerimientos de registro; los estándares industriales; y las regulaciones medio ambientales, financieras y de producto; aplicables a su organización?

## **b. Relaciones Organizacionales**

- (1) **Estructura Organizacional ¿Cuál es la estructura de liderazgo y la estructura de GOBIERNO de su organización?** ¿Qué estructuras y mecanismos componen el SISTEMA de LIDERAZGO de su organización? ¿Cuáles son las relaciones de dependencia entre el Directorio, la ALTA DIRECCIÓN y la organización matriz, según corresponda?
- (2) **CLIENTES Y PARTES INTERESADAS ¿Cuáles son sus SEGMENTOS de mercado, grupos de CLIENTES y PARTES INTERESADAS CLAVE, según corresponda?** ¿Cuáles son sus requerimientos y expectativas CLAVE respecto a sus productos, servicios de apoyo al CLIENTE y operaciones, incluyendo cualquier diferencia entre grupos?
- (3) **Proveedores y SOCIOS Y COLABORADORES ¿Cuáles son los tipos CLAVE de proveedores, SOCIOS y COLABORADORES?** ¿Qué rol desempeñan en producir y entregar sus productos clave y servicios de apoyo al cliente y en mejorar su competitividad? ¿Qué rol desempeñan en aportar e implementar INNOVACIONES en su organización? ¿Cuáles son sus requerimientos CLAVE de red de suministro

### **Notas:**

- N1. Sus respuestas a las preguntas del Perfil Organizacional son muy importantes. Establecen el contexto para entender su organización y su funcionamiento. Sus respuestas a las demás preguntas del Modelo deben relacionarse con el contexto de la organización que usted describe en este perfil. Sus respuestas a las preguntas del Perfil Organizacional por lo tanto le permiten adaptar sus respuestas a todas las demás preguntas a la singularidad de su organización.
- N2. En el caso de las entidades del estado las competencias, campo de actuación y alcance de sus actividades lo define el marco jurídico y las normas legales que las regulan. La explicación y la comprensión de ese contexto es clave para entender la forma en que operan.
- N3. “Oferta de productos” y “productos” (P.1 a.[1]) se refiere a los bienes y servicios que su organización ofrece en el mercado. Los mecanismos para la entrega de los productos a los clientes pueden ser directos o a través de representantes, distribuidores, colaboradores u otros socios de canal. Organizaciones sin fines de lucro pueden referirse a su oferta de productos como los programas, proyectos o servicios.
- N4. Si su organización tiene un propósito declarado, así como una misión (P.1 a. [2]), debe incluirlo en su respuesta. Algunas organizaciones definen una misión y un propósito, y otras usan los términos indistintamente. En algunas organizaciones, el propósito se refiere a la razón fundamental por la que existe la organización. Su función es inspirar a la organización y guiar su establecimiento de valores.su organización.

- N5. Sus valores forman parte de la cultura de su organización. Otras características de su cultura organizacional pueden incluir creencias y normas compartidas que contribuyen a la singularidad del entorno dentro de su organización.
- N6. Los grupos y segmentos de trabajadores o del personal (incluyendo los sindicatos) (P.1 a. [3]) pueden estar basados en tipo de empleo, relaciones de subordinación, naturaleza contractual, ubicación (incluyendo teletrabajo), turnos, ambiente de trabajo u otros factores. Las organizaciones que también dependen de voluntarios e internos para realizar su trabajo deben incluir estos grupos como parte de su fuerza de trabajo.
- N7. En los Criterios, la industria se refiere al sector en el cual ustedes operan. Los estándares de la industria podrían incluir códigos de conducta u orientaciones de política de toda la industria. (P.1 a. [5]). Para las organizaciones sin fines de lucro (incluyendo gubernamentales), este sector podría ser organizaciones benéficas, asociaciones y sociedades profesionales, organizaciones religiosas o entidades gubernamentales, o un subsector de una de estas. Dependiendo de las regiones en las que usted opera, las regulaciones ambientales podrían cubrir las emisiones de gases de efecto invernadero, las regulaciones y el comercio de carbono, y la eficiencia energética.
- N8. La estructura de gobierno o supervisión de empresas privadas, organizaciones sin fines de lucro y agencias gubernamentales puede incluir un consejo asesor, un consejo familiar o líderes locales/regionales que se reúnan para proporcionar orientación. Para algunas organizaciones sin fines de lucro, las relaciones de gobierno y relaciones directas podrían incluir relaciones con las principales fuentes de financiación, como las agencias de concesión o fundaciones (P.1 b. [1]).
- N9. El Perfil Organizacional pregunta por el “qué” de su sistema de liderazgo (sus estructuras y mecanismos). Las preguntas en los criterios 1 y 5 preguntan cómo se utiliza el sistema (P.1 b. [1]).
- N10. Para algunas organizaciones sin fines de lucro, las relaciones de gobierno y relaciones directas podrían incluir relaciones con las principales fuentes de financiación, como las agencias de concesión o fundaciones (P.1 b. [2]).
- N11. Los grupos de clientes (P.1 b. [2]) pueden estar basados en expectativas, conductas, preferencias o perfiles, comunes. Dentro de un grupo puede haber segmentos basados en diferencias y aspectos comunes. El mercado de la organización puede estar dividido en segmentos basados en líneas de productos, caracteres distintivos, canales de distribución, volumen de negocio, geografía u otros factores.
- N12. Los requerimientos y expectativas de clientes, partes interesadas y operacionales orientarán la sensibilidad de su organización hacia el riesgo de interrupciones de productos, servicios de apoyo y red de suministro, incluyendo los originados por desastres naturales y otras emergencias (P.1 b. [2]).

N13. Su red de suministro (P.1 b. [3]) consta de las entidades involucradas en producir sus productos y servicios y entregarlos a sus clientes. Para algunas organizaciones, estas entidades forman una cadena, en la que una entidad suministra directamente a otra. Sin embargo, en forma creciente, estas entidades están interrelacionadas y existen en relaciones interdependientes más que lineales. Los Criterios utilizan el término red de suministro, en lugar de la cadena de suministro, para enfatizar las interdependencias entre las organizaciones y sus proveedores.

## **P.2 Situación Organizacional**

### **¿Cuál es la situación estratégica de su organización?**

Responda las siguientes preguntas:

#### **a. Ambiente competitivo**

- (1) **Posición Competitiva ¿Cuáles son su tamaño y crecimiento relativo en su industria o en los mercados que atiende? ¿Cuál es el número y tipo de competidores que tiene su organización?**
- (2) **Cambios en la competitividad ¿Qué cambios CLAVE, si los hubiera, están afectando la posición competitiva de su organización, incluyendo cambios que crean oportunidades para INNOVACIÓN y colaboración, según corresponda?**
- (3) **Datos comparativos ¿Qué fuentes CLAVE de datos comparativos y competitivos están disponibles dentro de su industria? ¿Qué fuentes CLAVE de datos comparativos están disponibles fuera de su industria? ¿Qué limitaciones, si las hubiera, afectan su capacidad para obtener estos datos?**

#### **b. Contexto estratégico**

- (1) **¿Cuáles son sus DESAFÍOS y VENTAJAS ESTRATÉGICAS CLAVE?**

#### **c. Sistema de mejora del DESEMPEÑO**

- (1) **¿Cuál es su sistema de mejora de DESEMPEÑO, incluyendo sus PROCESOS para evaluación y mejora de proyectos y PROCESOS organizacionales CLAVE?**

### **Notas:**

- N1. Las organizaciones sin fines de lucro, a menudo deben competir con otras organizaciones y fuentes alternativas de servicios similares para asegurar recursos financieros y de voluntarios, membresía, visibilidad en comunidades apropiadas y atención de los medios (P.2 a.)
- N2. Los desafíos y ventajas estratégicas (P.2 b.) podrían estar en las áreas de negocios, operaciones, contribuciones sociales y personal. Pueden estar relacionados con productos, finanzas, estructura y cultura organizacional, tecnología emergente, integración digital, seguridad de datos e información, reconocimiento y reputación de marca, su red de suministro, globalización y medio ambiente y clima. En el Modelo, "negocio" se refiere al área de la misión principal o actividad de la organización con o sin fines de lucro.

- N3. La mejora en el desempeño a través del aprendizaje y la integración (P.2 c.) es una dimensión utilizada en el Sistema de Evaluación, para evaluar la madurez de los enfoques utilizados por la organización y su despliegue (Ver Glosario de Términos Clave). Esta pregunta está orientada a ayudar a la organización y a los evaluadores a establecer un contexto general para su enfoque de mejora del desempeño. El enfoque que use debería estar relacionado con las necesidades de su organización. Los enfoques para mejora en el desempeño que son compatibles con el esquema del Modelo pueden incluir la implementación de un Sistema de Lean Enterprise, la aplicación de la metodología Six Sigma, la utilización de estándares ISO 9000 (ejemplo 9000 o 14000, u otros estándares específicos) o el empleo de otras herramientas para la mejora de procesos.

## Comentarios al Perfil Organizacional

El Perfil Organizacional proporciona un marco para entender a su organización. También le ayuda a guiar y priorizar la información que presente en respuesta a los sub-criterios de los Criterios 1-7.

El perfil de su organización les da una visión interna crítica sobre los factores internos y externos clave que le dan forma a su entorno operativo. Estos factores como la misión, visión, cultura y valores, misión, competencias esenciales, entorno competitivo, y los desafíos y ventajas estratégicas de su organización, impactan la manera en que su organización opera y las decisiones que toma. El perfil organizacional les ayuda a entender mejor el contexto en el que operan; los requerimientos clave para el éxito actual y futuro del negocio; y las necesidades, oportunidades y restricciones, impuestas a sus sistemas de gestión.

### P.1. Descripción Organizacional

#### Propósito

Este Sub-criterio aborda las características y relaciones clave que forman su ambiente organizacional. El objetivo es establecer el contexto para su organización.

#### Comentarios

- ▣ **Entender a su organización.** El uso de términos como visión, valores, cultura, misión y competencias esenciales varía dependiendo de la organización y ustedes pueden no usar uno o más de estos términos. Sin embargo, ustedes deben tener un claro entendimiento de la esencia de su organización, por qué existe y a dónde quiere llevarla su alta dirección en el futuro. Esta claridad les permite tomar e implementar decisiones estratégicas que afectan el futuro de su organización.
- ▣ **Entender sus competencias esenciales.** Una clara identificación y profundo entendimiento de las competencias esenciales de su organización, son fundamentales para el éxito ahora y en el futuro y el desempeño competitivo. Ejecutar bien sus competencias esenciales es frecuentemente un diferenciador en el mercado. Mantener sus competencias esenciales actualizadas con sus direcciones estratégicas, puede proporcionar una ventaja estratégica, y proteger la propiedad intelectual contenida en las competencias esenciales puede contribuir al éxito futuro de su organización.
- ▣ **Entender su ambiente regulatorio.** El ambiente regulatorio en que opera su organización le impone requerimientos que afectan la forma como funciona. Entender este ambiente es clave para la toma de decisiones estratégicas y operacionales eficaces. Más aún, permite identificar si sólo está cumpliendo con los requerimientos mínimos de las leyes aplicables, las regulaciones y los estándares de prácticas o los está excediendo, una característica distintiva de organizaciones líderes y fuente potencial de ventaja competitiva.

- **Identificar roles y relaciones de gobierno.** Las organizaciones que son modelo a seguir, tanto si son organizaciones de propiedad pública o privada, o gubernamentales o sin fines de lucro, tienen sistemas de gobierno bien definidos, con niveles claros de subordinación. Es importante identificar claramente qué funciones son desempeñadas por su alta dirección y, si es aplicable, por el comité de gobierno y la organización matriz. La independencia y responsabilidades del comité frecuentemente son consideraciones clave en la estructura de gobierno.
- **Entender los requerimientos de sus clientes.** Los requerimientos de sus grupos de clientes y segmentos de mercado pueden incluir entregas a tiempo; niveles bajos de defectos; seguridad; incluyendo ciberseguridad; reducciones continuas de precios; el aprovechamiento de la tecnología; respuesta rápida; servicio postventa; y servicios multilingües. Los requerimientos de sus grupos de partes interesadas pueden incluir conducta socialmente responsable y servicio comunitario. Para algunas organizaciones sin fines de lucro (incluyendo las gubernamentales), estos requerimientos también pueden incluir reducciones de costos administrativos, servicios a domicilio y respuesta rápida a emergencias.
- **Entender el rol de los proveedores.** En la mayoría de organizaciones, los proveedores juegan roles críticos en procesos que son importantes para el funcionamiento del negocio y para mantener o alcanzar una ventaja competitiva sostenible. Los requerimientos de la red de suministro pueden incluir entrega a tiempo o justo a tiempo, flexibilidad, personal variable, capacidad de investigación y diseño, innovación de proceso y producto, y manufactura o servicios a medida.
- **Comprender su ecosistema.** Con el aumento de productos y servicios multidisciplinares, así como la globalización, muchas organizaciones dependen cada vez más de un ecosistema empresarial, una red de proveedores, socios, colaboradores e incluso clientes y competidores, con estos roles cambiando según sea necesario. Aprovechar estos ecosistemas puede resultar en nuevos modelos de negocio, nuevos clientes, nuevos grupos de talentos y una eficiencia mucho mayor para cumplir con las expectativas de los clientes. En algunos casos, el crecimiento de la organización puede depender del crecimiento colectivo del ecosistema y su capacidad para prepararse para el futuro. Y como la competencia proviene de organizaciones en diferentes industrias, las organizaciones pueden ser capaces de diferenciarse de sus competidores a través de ofertas nuevas y novedosas, posiblemente a través del ecosistema.

## **P.2. Situación Organizacional**

### **Propósito**

Este Sub-criterio pregunta sobre el ambiente competitivo en el cual su organización opera, incluyendo sus desafíos y ventajas estratégicos clave. También pregunta cómo enfocan la mejora del desempeño y el aprendizaje. El objetivo es ayudarles a comprender sus desafíos organizacionales clave y su sistema para establecer y mantener su ventaja competitiva.



## Comentarios

- **Conocer a sus competidores.** Entender quiénes son sus competidores, cuántos tiene y sus características clave, es esencial para determinar su ventaja competitiva en su industria y en su mercado. Las organizaciones líderes tienen un entendimiento profundo de su entorno competitivo actual, incluyendo los cambios clave que están sucediendo.

Las fuentes de información comparativas y competitivas pueden incluir publicaciones de la industria, actividades de benchmarking, reportes anuales para empresas que cotizan en bolsa y organizaciones públicas, conferencias, redes locales y asociaciones industriales.

- **Ventajas y desafíos estratégicos.** Operar en el mercado altamente competitivo de hoy significa enfrentar desafíos estratégicos que pueden afectar su capacidad para sostener el desempeño y mantener su posición competitiva. Comprender sus ventajas estratégicas es tan importante como comprender sus desafíos estratégicos. Son las fuentes de ventajas competitivas para capitalizar y crecer mientras continúa abordando desafíos clave. Los desafíos y ventajas estratégicos pueden estar relacionados con la tecnología, los productos, las finanzas, las operaciones, la estructura y la cultura organizacionales, las capacidades de su organización matriz, los clientes y los mercados, el reconocimiento y la reputación de la marca, su industria, la globalización, su red de valor y las personas.

**Conocer sus desafíos estratégicos.** Estos desafíos pueden incluir los siguientes:

- Sus costos operacionales (por ejemplo los materiales, la mano de obra o las ubicaciones geográficas);
  - La expansión o reducción de mercados;
  - Las fusiones o adquisiciones de su organización o de sus competidores;
  - Condiciones económicas, incluyendo la demanda fluctuante y las recesiones económicas locales y globales
  - La naturaleza cíclica de la industria;
  - La introducción de productos nuevos o sustitutos;
  - Cambios tecnológicos rápidos;
  - Seguridad de los datos e información, incluyendo la ciberseguridad
  - Nuevos competidores que entran al mercado;
  - La disponibilidad de trabajadores calificados;
  - El retiro del personal de edad avanzada.
- **Conocer sus ventajas estratégicas.** Estas ventajas pueden incluir lo siguiente:
    - Liderazgo de innovación en la industria
    - Reconocimiento de servicio al cliente
    - Reconocimiento de marca
    - Agilidad
    - Integración de cadena de suministro
    - Liderazgo de precio
    - Reputación de calidad y fiabilidad
    - Cuidado del medio ambiente (“verde”)

- Responsabilidad social e involucramiento con la comunidad
- Proximidad geográfica
- Accesibilidad
- Opciones de garantía y producto

Para algunas organizaciones sin fines de lucro (incluyendo las gubernamentales), los diferenciadores también pueden incluir la influencia relativa en los tomadores de decisiones, la relación entre los costos administrativos y las contribuciones programáticas, la reputación del programa o la prestación de servicios y los tiempos de espera para el servicio.

- ▣ **Prepararse para tecnologías disruptivas.** Un desafío particularmente significativo es estar preparado para una tecnología disruptiva que amenace su posición competitiva o su mercado. Recientemente, tales tecnologías han incluido teléfonos inteligentes que desafían las formas tradicionales de comunicación, computación y comercio de todo tipo; tiendas en línea que desafían a los establecimientos físicos; el correo electrónico, la mensajería y las redes sociales que desafían todos los demás medios de comunicación; y servicios de transporte basados en aplicaciones que desafían los servicios de transporte tradicionales. Hoy, las organizaciones necesitan monitorear el entorno dentro y fuera de su sector inmediato para detectar tales desafíos lo más temprano posible. Cuatro tecnologías emergentes que continúan impulsando el cambio en muchas industrias son las soluciones móviles, la computación cognitiva (o inteligencia artificial), la computación en la nube y la Internet de las cosas. Las organizaciones deben ser conscientes del potencial de estas tecnologías para crear desafíos y oportunidades en su propio mercado.

## 1. Liderazgo (120 puntos)

El Criterio Liderazgo pregunta CÓMO las acciones personales de la ALTA DIRECCIÓN guían y apoyan a su organización. También pregunta sobre el sistema de GOBIERNO de su organización; CÓMO cumple sus responsabilidades legales y éticas; y CÓMO hace contribuciones sociales.

### 1.1 Liderazgo de la ALTA DIRECCIÓN ¿CÓMO la ALTA DIRECCIÓN lidera su organización?

(70 puntos)

Proceso

Responda las siguientes preguntas:

#### a. VISIÓN y VALORES

- (1) **Establecimiento de VISIÓN y VALORES ¿CÓMO la ALTA DIRECCIÓN establece la VISIÓN y los VALORES de su organización?** ¿CÓMO la ALTA DIRECCIÓN despliega la VISIÓN y VALORES a través de su SISTEMA DE LIDERAZGO, a todo el PERSONAL, proveedores y socios CLAVE, así como a sus CLIENTES y las otras PARTES INTERESADAS según corresponda? ¿CÓMO las acciones personales de los miembros de la ALTA DIRECCIÓN reflejan el compromiso con esos VALORES?
- (2) **Promover una CONDUCTA ÉTICA y legal. ¿CÓMO las acciones personales de los miembros de la ALTA DIRECCIÓN demuestran su compromiso con una CONDUCTA ÉTICA y legal?** ¿CÓMO promueven un ambiente organizacional que requiera dicha conducta?

#### b. Comunicación

- (1) **¿CÓMO la ALTA DIRECCIÓN se comunica y compromete a la totalidad del PERSONAL, SOCIOS CLAVE y CLIENTES CLAVE?** ¿CÓMO la ALTA DIRECCIÓN:
  - promueve la comunicación franca en ambas direcciones;
  - comunica las decisiones CLAVE y necesidades de cambio organizacional; y
  - refuerza el alto DESEMPEÑO y la orientación hacia los CLIENTES y el negocio al asumir un rol directo en motivar al PERSONAL?

#### c. MISIÓN Y DESEMPEÑO organizacional

- (1) **Crear un Entorno para el Éxito ¿CÓMO la ALTA DIRECCIÓN crean un entorno para el éxito ahora y en el futuro?** ¿CÓMO LA ALTA DIRECCIÓN:
  - crea un entorno para el logro de su MISIÓN;
  - crea y refuerza su cultura organizacional, y una cultura que fomente el COMPROMISO DEL CLIENTE y DEL PERSONAL;
  - cultiva agilidad organizacional, responsabilidad, APRENDIZAJE organizacional e individual, INNOVACIÓN y toma de RIESGOS INTELIGENTES; y
  - participa en el planeamiento de la sucesión y en el desarrollo de los futuros líderes de su organización?

(2) **Crear un Enfoque hacia la acción ¿CÓMO la ALTA DIRECCIÓN crea un enfoque hacia la acción para lograr la MISIÓN de la organización? ¿CÓMO la ALTA DIRECCIÓN:**

- crea un enfoque en la acción que mejorará el DESEMPEÑO de la organización;
- identifica las acciones necesarias;
- al establecer expectativas para el DESEMPEÑO organizacional, incluye un enfoque hacia la creación y el balance de VALOR para los CLIENTES y otras PARTES INTERESADAS; y
- demuestra responsabilidad personal por las acciones de la organización?

**Notas:**

- N1. Sus resultados de desempeño organizacional deben ser informados en los sub-criterios 7.1-7.5. Los resultados relacionados con la eficacia del liderazgo y el sistema de liderazgo deben ser informados en el sub-criterio 7.4.
- N2. La visión organizacional (1.1 a.[1]), debe establecer el contexto para los objetivos estratégicos y planes de acción, descritos en los Sub-criterios 2.1 y 2.2.
- N3. La comunicación de dos vías (1.1 b) puede incluir el uso de redes sociales, tales como emitir mensajes periódicos a través de páginas Web internas y externas, “tweets”, “blogging”, y foros electrónicos de clientes y el personal, así como monitorear medios de comunicación social externos y responder cuando sea apropiado.
- N4. El papel directo de la alta dirección en motivar al personal (1.1 b) puede incluir participar en programas de recompensa y reconocimiento.
- N5. Las organizaciones que dependen fuertemente de voluntarios para llevar a cabo su trabajo, también deben incluir los esfuerzos para comunicarse e involucrar al personal voluntario (1.1 b).
- N6. Una organización exitosa es capaz de abordar las necesidades actuales del negocio y, al abordar el riesgo, la agilidad y la gestión estratégica, es capaz de prepararse para su futuro entorno empresarial, comercial y operativo. Al crear un entorno para el éxito, los líderes deben tener en cuenta tanto los factores externos como internos. Los factores pueden incluir el apetito y la tolerancia al riesgo, la cultura organizacional, los sistemas de trabajo, la necesidad potencial de cambios transformacionales en la estructura y la cultura, la capacidad y la cantidad del personal, la disponibilidad de recursos, las competencias esenciales y la necesidad de innovación tecnológica y organizacional. Otros factores incluyen riesgos y oportunidades derivados de la tecnología emergente, la integración de datos, la seguridad de los datos y la información, y consideraciones ambientales. (1.1 c. [1]).
- N7. El enfoque de la alta dirección en la acción (1.1 c. [2]) considera su estrategia, personal, sistemas de trabajo y activos. Incluye la toma de riesgos inteligentes, la implementación de innovaciones y mejoras continuas en el desempeño y la productividad, la toma de acciones necesarias para alcanzar sus objetivos

estratégicos (véase 2.2 a. [1]), y posiblemente establecer planes para la gestión de un serio cambio organizacional o responder rápidamente a información nueva significativa.

## 1.2 GOBIERNO y Contribuciones Sociales

### ¿CÓMO se gobierna su organización y se hacen contribuciones sociales?

(50 puntos)

Proceso

Responda las siguientes preguntas:

#### a. Gobierno organizacional

(1) **Sistema de GOBIERNO ¿CÓMO su organización asegura el GOBIERNO responsable?** ¿CÓMO su sistema de GOBIERNO revisa y logra lo siguiente?

- ▣ Responsabilidad por las acciones de la ALTA DIRECCIÓN
- ▣ Responsabilidad por la estrategia
- ▣ Responsabilidad Fiscal
- ▣ Transparencia en las operaciones
- ▣ Selección de los miembros del Directorio y declaración de políticas para ellos, cuando corresponda
- ▣ Independencia y EFICACIA de las auditorías internas y externas
- ▣ Protección de los intereses de las PARTES INTERESADAS y accionistas, según sea el caso
- ▣ Planes de sucesión para los miembros de la ALTA DIRECCIÓN

(2) **Evaluación del Desempeño ¿CÓMO se evalúa el desempeño de los miembros de la ALTA DIRECCIÓN y su Directorio?** ¿CÓMO se utilizan estas evaluaciones de desempeño para determinar su compensación? ¿CÓMO utilizan los miembros de la ALTA DIRECCIÓN y los del Directorio estas evaluaciones de desempeño, para ampliar su desarrollo y mejorar la EFICACIA de sus líderes, el Directorio y el SISTEMA DE LIDERAZGO, según corresponda?

#### b. Conducta legal y ética

(1) **Cumplimiento legal y regulatorio ¿CÓMO abordan las actuales y anticipan las futuras preocupaciones legales, regulatorias y de la comunidad sobre sus productos y operaciones?** ¿CÓMO:

- ▣ abordan cualquier impacto adverso en la sociedad de sus productos y operaciones;
- ▣ se anticipan a las preocupaciones del público por sus productos y operaciones futuros; y
- ▣ se preparan para estos impactos y preocupaciones de manera proactiva?

¿Cuáles son sus PROCESOS, INDICADORES y METAS de cumplimiento CLAVE para satisfacer y sobrepasar requerimientos legales y regulatorios, según sea apropiado? ¿Cuáles son los PROCESOS, INDICADORES y METAS CLAVE para abordar los riesgos asociados con sus productos y operaciones?

- (2) **CONDUCTA ÉTICA ¿De qué manera promueve y asegura una CONDUCTA ÉTICA en todas las interacciones?** ¿Cuáles son los PROCESOS, MEDIDAS e INDICADORES CLAVE para promover y asegurar una CONDUCTA ÉTICA en su estructura de GOBIERNO, a lo largo de toda su organización, y en las interacciones con el PERSONAL, SOCIOS, CLIENTES, proveedores y otras PARTES INTERESADAS? ¿CÓMO su organización monitorea y responde a violaciones de la CONDUCTA ÉTICA?

### c. Contribuciones Sociales

- (1) **Bienestar Social ¿CÓMO consideran el bienestar social como parte de su estrategia y de la operación diaria?** ¿CÓMO contribuyen al bienestar de sus sistemas ambientales, sociales y económicos?
- (2) **Apoyo a la comunidad ¿CÓMO apoyan y fortalecen en forma activa a sus comunidades CLAVE?** ¿Cuáles son sus comunidades CLAVE? ¿CÓMO las identifican y determinan áreas para el involucramiento organizacional? ¿CÓMO la ALTA DIRECCIÓN, en acuerdo con su PERSONAL, contribuyen al progreso de estas comunidades?

### Notas:

- N1. Las contribuciones sociales en áreas críticas para el éxito continuo en el mercado de su organización, deben considerarse también en el Desarrollo de Estrategias (Sub-criterio 2.1) y en Operaciones (Criterio 6). Los Resultados sociales clave deben presentarse en el Sub-criterio 7.4 Resultados del Liderazgo y Gobierno Organizacional
- N2. No se incluye en el Sub-criterio 1.2 los aspectos relacionados a la salud y seguridad del personal; estos factores deben abordarse en los Sub-criterios 5.1 y 6.2.
- N3. La revisión del desempeño y avance organizacional del Directorio, de ser el caso, es abordado en 4.1 b. y (1.2 a.[1]).
- N4. La transparencia en las operaciones del sistema de gobierno (1.2 a.[1]) debería incluir los controles internos sobre los procesos de gobierno. Para algunas empresas del sector privado y las organizaciones sin fines de lucro (incluidas las del gobierno), un consejo de un asesor externo puede proporcionar algunas o todas las funciones de la junta directiva. Para las organizaciones sin fines de lucro (incluidas las del gobierno) que sirven como administradores de los fondos públicos, la administración de esos fondos y la transparencia en las operaciones son áreas de énfasis.
- N5. La evaluación del desempeño de los líderes (1.2 a. [2]) puede estar sustentada en revisiones de pares, revisiones de gestión del desempeño formales, retroalimentación formal e informal del personal y de otras partes interesadas, en forma directa o a través de encuestas. Para algunas empresas privadas y organizaciones sin fines de lucro y gubernamentales, los consejos consultivos externos podrían evaluar el desempeño de la alta dirección y del directorio.

- N6. La preparación proactiva para cualquier impacto y preocupaciones sociales adversas puede incluir la conservación de los recursos naturales y procesos eficaces de gestión de la red de suministro, según corresponda. Organizaciones sin fines de lucro deben informar, en su caso, la forma en que cumplen y superan los requerimientos reglamentarios y legales y las normas que rigen la recaudación de fondos y presión política (1.2 b [1]).
- N7. Las medidas o indicadores de la conducta ética (1.2 b. [2]) pueden incluir el porcentaje de miembros independientes del Directorio, medidas de las relaciones con circunscripciones de accionistas y no accionistas, instancias de incumplimientos éticos y respuestas a ellas, resultados de encuestas al personal sobre percepción de la conducta ética de su organización, uso de líneas directas para denuncias y resultados de revisiones y auditorías sobre el tema ético. Las medidas o indicadores de la conducta ética también pueden incluir evidencia de que se están aplicando sistemas de seguimiento, políticas y entrenamiento del personal para tratar los conflictos de interés; protección y uso de datos sensibles, información y conocimiento generado a través de sintetizar y correlacionar estos datos; y el adecuado uso de fondos.
- N8. Algunas organizaciones de caridad pueden contribuir a la sociedad y apoyar a sus comunidades clave a través de actividades relacionadas con su misión descritas en respuesta a las preguntas de otros criterios. En tales casos, es necesario responder aquí cualquier “esfuerzo extra” a través del cual se apoya a estas comunidades. (1.2c).
- N9. Áreas de bienestar y beneficio social a informar son aquellas que son adicionales al cumplimiento de procesos que se describen en (1.2 b. [1]). Ellas pueden incluir esfuerzos de la organización o colaborativos para mejorar el ambiente; fortalecer los servicios a la comunidad local, la educación, la salud, y preparación para emergencias; abordar las inequidades sociales; y mejorar las prácticas de asociaciones comerciales, empresariales o profesionales (1.2 c. [1]).
- N10. Las áreas para el involucramiento de la organización en el apoyo a sus comunidades clave pueden incluir áreas que aprovechan sus competencias esenciales (1.2 c. [2]).

## Comentarios al Criterio 1: Liderazgo

Este criterio pregunta sobre la manera en que las acciones personales de la alta dirección y su sistema de gobierno organizacional guían y sostienen a su organización.

### 1.1 Liderazgo de la Alta Dirección

#### Propósito

Este Sub-criterio pregunta sobre los aspectos clave de las responsabilidades de la alta dirección, con el objetivo de crear una organización que es exitosa ahora y en el futuro.

#### Comentarios

- **El rol de la alta dirección.** La alta dirección juega un rol central en el establecimiento de valores y orientaciones, creando y reforzando una cultura organizacional, comunicando, creando y balanceando el valor para todas las partes interesadas y creando un enfoque organizacional en la acción, incluyendo el cambio transformacional en la estructura y cultura de su organización, cuando sea necesario. El éxito requiere una fuerte orientación al futuro; un entendimiento de que el riesgo es una parte de planificar y conducir operaciones; un compromiso con la mejora, la innovación y la toma de riesgos inteligentes; y un enfoque en sostenibilidad organizacional. De manera creciente, esto requiere crear un ambiente para el empoderamiento, la agilidad, el cambio y el aprendizaje.
- **La alta dirección como modelo a seguir.** En las organizaciones altamente respetadas, los miembros de la alta dirección están comprometidos con el establecimiento de una cultura de compromiso del cliente, el desarrollo de los futuros líderes de la organización y el reconocimiento y recompensa de las contribuciones de los miembros del personal. Ellos se comprometen personalmente con los clientes clave. Los miembros de la alta dirección mejoran sus habilidades personales de liderazgo. Ellos participan en el aprendizaje organizacional, el desarrollo de futuros líderes, en la planificación de la sucesión y en los eventos y oportunidades de reconocimiento que celebra el personal. El desarrollo de futuros líderes puede incluir tutorías personales, el coaching o la participación en cursos de desarrollo de liderazgo. Los líderes que son modelo a seguir reconocen la necesidad de un cambio transformacional cuando se justifica y luego conducen el esfuerzo hasta su plena realización. Ellos demuestran autenticidad, admiten errores y demuestran responsabilidad por las acciones de la organización.
- **Conducta legal y ética.** Al modelar la conducta ética, los líderes a menudo deben equilibrar la demanda de entrega de resultados a corto plazo con establecer el tono para un clima ético y una política de primero la integridad.
- **Creación de un entorno para la innovación.** Liderar para la innovación comienza por establecer una dirección clara. Los líderes deben comunicar los problemas u oportunidades que la organización está tratando de abordar y luego crear un entorno de apoyo y un proceso claro que fomente y apruebe la toma de riesgos inteligentes.



## 1.2 Gobierno y Contribuciones Sociales

### Propósito

Este Sub-criterio pregunta sobre aspectos clave de su sistema de gobierno, incluyendo la mejora de los líderes y del sistema de liderazgo. También pregunta cómo asegura la organización que cada uno de sus integrantes se comporta en forma legal y ética, cómo cumple sus contribuciones sociales y cómo apoya a sus comunidades clave.

### Comentarios

- **Gobierno organizacional.** Este Sub-criterio aborda la necesidad de un gobierno o cuerpo asesor fiable, bien informado y responsable que pueda proteger los intereses de las partes interesadas clave (incluyendo los accionistas) en organizaciones que cotizan en bolsa, privadas y sin fines de lucro. Este cuerpo debe tener independencia en funciones de revisión y auditoría, así como una función que monitorea el desempeño organizacional y el de la alta dirección.
- **Comportamiento legal, ética y riesgos.** Una parte integral de la gestión y mejora del desempeño es abordar en forma proactiva (1) la necesidad de una conducta ética, (2) todos los requerimientos legales y regulatorios, y (3) los factores de riesgo. Asegurar un alto desempeño en estas áreas requiere establecer medidas y/o indicadores apropiados que la alta dirección rastrea. Su organización debe ser sensible a los problemas de interés público, ya sea que estos problemas estén o no incorporados actualmente en las leyes y regulaciones. Las organizaciones que son modelo a seguir buscan oportunidades para destacarse en áreas de conducta legal y ética. Las organizaciones que son modelo a seguir también reconocen la necesidad de aceptar el riesgo, identificar niveles apropiados de riesgo para la organización y tomar y comunicar decisiones de política sobre riesgo.
- **Preocupaciones públicas.** La conservación puede alcanzarse a través del uso de tecnologías “verdes”, reducción de su huella de carbono, reemplazo de productos químicos peligrosos por otros basados en agua, conservación de energía, uso de fuentes de energía más limpias y el reciclaje de subproductos y desperdicios.
- **Conservación de recursos naturales.** La conservación puede alcanzarse a través del uso de tecnologías “verdes”, reducción de su huella de carbono, reemplazo de productos químicos peligrosos por otros basados en agua, conservación de energía, uso de fuentes de energía más limpias y el reciclaje de subproductos y desperdicios.
- **Contribuciones sociales.** A medida que se ha aceptado el concepto de responsabilidad social corporativa, las organizaciones de alto desempeño ven la contribución a la sociedad como más que algo que deben hacer. Ir por encima y más allá de sus responsabilidades para contribuir a la sociedad puede ser un impulsor del compromiso de los clientes y del personal y un diferenciador del mercado. Las contribuciones a la sociedad implican ir más allá de la orientación al cumplimiento. Las oportunidades para contribuir al bienestar de los sistemas ambientales, sociales y económicos y las oportunidades para apoyar a las comunidades clave están disponibles para organizaciones de todos los tamaños. El nivel y la amplitud de estas contribuciones dependerá del tamaño de su organización y su capacidad para contribuir. Cada vez más, las decisiones de comprometerse con una organización incluyen la consideración de sus contribuciones sociales.

▣ **Apoyo a la comunidad.** Su organización debe considerar áreas de participación comunitaria que estén relacionadas con sus competencias esenciales. Ejemplos de participación comunitaria organizacional incluyen

- asociarse con escuelas y juntas escolares para mejorar la educación
- asociarse con proveedores de atención de salud para mejorar la salud en la comunidad local proporcionando educación y servicios voluntarios para abordar problemas de salud pública; y
- asociarse para influir en asociaciones comerciales, empresariales y profesionales para participar en actividades cooperativas benéficas, como actividades de estándares voluntarios o compartir las mejores prácticas para mejorar en general la competitividad global y el bienestar ético y social del país

Algunas organizaciones sin fines de lucro pueden contribuir a la sociedad y apoyar a sus comunidades clave totalmente a través de sus actividades relacionadas con la misión. En tales casos, el apoyo a la comunidad incluye cualquier “esfuerzo adicional”, tal como asociarse con otras organizaciones o empresas sin fines de lucro para mejorar el desempeño general y la administración de los recursos públicos y caritativos.

## 2. Estrategia (85 puntos)

El Criterio Estrategia pregunta CÓMO su organización desarrolla sus OBJETIVOS ESTRATÉGICOS y PLANES DE ACCIÓN, los implementa, los modifica si las circunstancias lo requieren y mide el avance.

### 2.1 Desarrollo de Estrategias

(45 puntos)

#### ¿CÓMO su organización desarrolla su estrategia?

Proceso

Responda las siguientes preguntas:

#### a. Proceso de desarrollo de estrategias

- (1) **Proceso de Planificación Estratégica ¿CÓMO llevan a cabo su planeamiento estratégico?** ¿Cuáles son los pasos CLAVE del proceso? ¿Quiénes son los participantes CLAVE? ¿Cuáles son sus horizontes de planeamiento de corto y largo plazo? ¿CÓMO el proceso de planeamiento estratégico aborda estos horizontes de planeamiento? ¿CÓMO el proceso de planeamiento estratégico aborda la necesidad potencial de cambio transformacional y priorización de iniciativas de cambio y agilidad organizacional?
- (2) **Innovación ¿CÓMO su PROCESO de desarrollo de estrategia estimula e incorpora la INNOVACIÓN?** ¿CÓMO identifican las OPORTUNIDADES ESTRATÉGICAS? ¿CÓMO deciden qué OPORTUNIDADES ESTRATÉGICAS son RIESGOS INTELIGENTES a perseguir? ¿Cuáles son sus OPORTUNIDADES ESTRATÉGICAS CLAVE?
- (3) **Consideraciones Estratégicas ¿CÓMO recolectan y analizan los datos relevantes y desarrollan información para usar en su PROCESO de planeamiento estratégico?** ¿En esta recolección y ANÁLISIS, CÓMO incluyen los siguientes elementos CLAVE de riesgo?
  - ▣ sus DESAFÍOS ESTRATÉGICOS y VENTAJAS ESTRATÉGICAS,
  - ▣ potenciales cambios en su entorno regulatorio y externo,
  - ▣ potenciales “puntos ciegos” en su proceso e información de planeamiento estratégico y
  - ▣ su capacidad para ejecutar el plan estratégico
- (4) **SISTEMAS DE TRABAJO y COMPETENCIAS ESENCIALES ¿CÓMO deciden qué PROCESOS CLAVE serán llevados a cabo por su PERSONAL y cuáles por proveedores externos, SOCIOS y COLABORADORES?** ¿CÓMO esas decisiones consideran sus OBJETIVOS ESTRATÉGICOS , sus COMPETENCIAS ESENCIALES y las COMPETENCIAS ESENCIALES de potenciales proveedores, SOCIOS y COLABORADORES? ¿CÓMO determinan sus COMPETENCIAS ESENCIALES organizacionales futuras y SISTEMAS DE TRABAJO futuros necesitarán?

## b. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- (1) **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CLAVE ¿Cuáles son los OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CLAVE de su organización y el cronograma para alcanzarlos?** ¿Cuáles son las METAS más importantes para esos OBJETIVOS ESTRATÉGICOS? ¿Qué cambios fundamentales, si los hay, están planificados en sus productos, sus CLIENTES y mercados, sus proveedores y socios y sus operaciones?
- (2) **Consideraciones sobre los OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ¿CÓMO sus OBJETIVOS ESTRATÉGICOS alcanzan un adecuado equilibrio entre las variadas y potencialmente competidoras necesidades de su organización? ¿CÓMO sus OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**
  - abordan sus DESAFÍOS ESTRATÉGICOS y aprovechan sus COMPETENCIAS ESENCIALES, VENTAJAS ESTRATÉGICAS y OPORTUNIDADES ESTRATÉGICAS,
  - equilibran los horizontes de planeamiento de corto y largo plazo y
  - consideran y equilibran las necesidades de todas las PARTES INTERESADAS CLAVE?

### Notas:

- N1. El Sub-criterio 2.1 aborda su estrategia organizacional global, la cual podría incluir cambios en procesos para comprometer clientes y ofertas de productos. Sin embargo, se deberían describir las estrategias para comprometer clientes y de diseño del producto en los Sub-criterios 3.2 y 6.1, según corresponda.
- N2. El “Desarrollo de las Estrategias” (2.1) se refiere al enfoque de su organización para prepararse para el futuro. Al desarrollar su estrategia, debe tener en cuenta su nivel aceptable de riesgo empresarial. Para tomar decisiones y asignar recursos puede utilizar diversos tipos de pronósticos, proyecciones, opciones, escenarios, conocimiento (ver 4.2 a. para el conocimiento organizacional relevante), análisis u otros enfoques, para vislumbrar el futuro. El desarrollo de las estrategias puede involucrar la participación de proveedores, colaboradores, distribuidores, socios y clientes clave.
- N3. El término “Estrategia” (2.1) debería interpretarse en forma amplia. Puede construirse en torno a, o conducir a alguno o la totalidad de los siguientes aspectos: nuevos productos; redefinición de los grupos de clientes clave o segmentos del mercado; definición o redefinición de su papel en su ecosistema empresarial (su red de socios, proveedores, colaboradores, competidores, clientes, comunidades, y otras organizaciones relevantes dentro y fuera de su sector o industria que sirven como recursos potenciales); diferenciación de su marca, nuevas competencias esenciales; incremento de utilidades; desinversiones; fusiones y adquisiciones; nuevas sociedades, alianzas; o papeles dentro de ellas; y nuevas relaciones con los trabajadores o voluntarios. La estrategia puede estar dirigida hacia la satisfacción de una necesidad pública o de la comunidad.
- N4. La agilidad organizacional se refiere a la capacidad para un cambio rápido en la estrategia y la capacidad de ajustar sus operaciones a medida que surgen oportunidades o necesidades (2.1 a. [1]).

- N5. La integración de datos de todas las fuentes para generar información estratégicamente relevante es una consideración clave. Los datos e información (2.1 a. [3]) podrían referirse a requerimientos, expectativas, oportunidades y riesgos de sus clientes y del mercado; oportunidades y riesgos potenciales financieros, sociales, éticos, regulatorios, tecnológicos, de seguridad y ciberseguridad, y otros; sus competencias esenciales; el entorno competitivo y su desempeño ahora y en el futuro respecto a los competidores y organizaciones comparables; el ciclo de vida de sus productos; cambios o innovaciones tecnológicas clave o de otro tipo que podrían afectar sus productos y servicios y la forma cómo opera, así como la velocidad de 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 de mayor prioridad; su capacidad para prevenir y responder a desastres y emergencias; cambios en la economía local, nacional o internacional; requerimientos, fortalezas y debilidades de los socios y red de suministro; cambios en su organización matriz; y otros factores únicos para su organización.
- N6. Su planeamiento estratégico (2.1 a. [3]) debería abordar su capacidad para movilizar los recursos y conocimientos necesarios para ejecutar su plan estratégico. También debería abordar su capacidad para ejecutar planes de contingencia, o si las circunstancias lo requieren, cambiar de estrategia y ejecutar rápidamente planes nuevos o modificados.
- N7. Sus sistemas de trabajo son la combinación coordinada de procesos de trabajo internos y recursos externos que necesita para desarrollar y producir productos, entregarlos a sus clientes y tener éxito en su mercado. Los recursos externos pueden incluir socios, proveedores, colaboradores, competidores, clientes y otras entidades u organizaciones que son parte de su ecosistema empresarial. Las decisiones sobre los sistemas de trabajo son implican proteger la propiedad intelectual, capitalizar las competencias esenciales y mitigar el riesgo (2.1 a. [4]).
- N8. Los objetivos estratégicos (2.1 b. [1]) deberían enfocarse en sus desafíos, ventajas y oportunidades específicas, aquellos más importantes para su éxito continuo y para fortalecer su desempeño global y su éxito ahora y en el futuro a la producción y al compromiso del cliente.

## 2.2 Implementación de la Estrategia

### ¿CÓMO implementan su estrategia?

(40 puntos)

Proceso

Responda las siguientes preguntas:

#### a. Desarrollo y DESPLIEGUE de los PLANES DE ACCIÓN

- (1) **PLANES DE ACCIÓN ¿Cuáles son sus PLANES DE ACCIÓN CLAVE de corto y de largo plazo?** ¿Cuál es su relación con sus OBJETIVOS ESTRATÉGICOS? ¿CÓMO desarrollan sus PLANES DE ACCIÓN?

- (2) **Implementación de los PLANES DE ACCIÓN ¿CÓMO despliegan sus PLANES DE ACCIÓN?** ¿CÓMO despliegan sus PLANES DE ACCIÓN a su PERSONAL y a proveedores, SOCIOS y colaboradores CLAVE, según corresponda, para asegurar que logran sus OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CLAVE? ¿CÓMO aseguran que puedan sostener los RESULTADOS CLAVE de sus PLANES DE ACCIÓN?
- (3) **Asignación de recursos ¿CÓMO aseguran que los recursos financieros y de otro tipo estén disponibles para apoyar el cumplimiento de sus PLANES DE ACCIÓN, mientras cumplen con sus obligaciones actuales?** ¿CÓMO asignan tales recursos para apoyar los planes? ¿CÓMO gestionan los riesgos asociados con los planes para asegurar la viabilidad financiera de su organización?
- (4) **Planes para el PERSONAL ¿Cuáles son sus planes CLAVE para el PERSONAL a fin de apoyar sus OBJETIVOS ESTRATÉGICOS y PLANES DE ACCIÓN de corto y largo plazo?** ¿CÓMO los planes abordan los impactos potenciales en los miembros de su PERSONAL y cualquier cambio potencial en las necesidades de idoneidad y cantidad de PERSONAL?
- (5) **MEDICIONES DE DESEMPEÑO ¿Qué INDICADORES o MEDIDAS de DESEMPEÑO CLAVE usan para dar seguimiento al cumplimiento y EFICACIA de sus PLANES DE ACCIÓN?** ¿CÓMO su sistema de medición global de los PLANES DE ACCIÓN refuerza el ALINEAMIENTO organizacional?
- (6) **PROYECCIONES DE DESEMPEÑO ¿Cuáles son sus PROYECCIONES DE DESEMPEÑO de sus INDICADORES o MEDIDAS de DESEMPEÑO CLAVE, para sus horizontes de planeamiento de corto y de largo plazo?** Si hubiera brechas entre su DESEMPEÑO proyectado y el de sus competidores u organizaciones comparables, CÓMO los abordan en sus PLANES DE ACCIÓN?

#### **b. Modificación del plan de acción**

- (1) **¿CÓMO reconoce y responde cuando las circunstancias requieren un cambio en los PLANES DE ACCIÓN y una rápida ejecución de nuevos planes?**

#### **Notas:**

- N1. El desarrollo y el despliegue de la estrategia y de los planes de acción están estrechamente vinculados con otros Sub-criterios del Modelo. Los siguientes son ejemplos de vínculos clave:
- Con el Sub-criterio 1.1, para explicar cómo la alta dirección establece y comunica las orientaciones de su organización.
  - Con el Criterio 3, para recoger los conocimientos del cliente y del mercado como insumo para su estrategia y planes de acción y para usarlos en el despliegue de estos planes.
  - Con el Criterio 4, para medir y analizar datos y gestionar el conocimiento para apoyar sus necesidades de información clave, apoyar el desarrollo de su estrategia, para brindar una base eficaz para la medición del desempeño y para

hacer seguimiento del avance en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos y sus planes de acción.

- ▣ Con el Criterio 5, para explicar cómo se satisfacen las necesidades de capacidad y cantidad del personal, se determinan necesidades y se diseña el sistema de desarrollo y aprendizaje del personal, y se implementan cambios relacionados con el personal resultantes de los planes de acción.
- ▣ Con el Criterio 6, para explicar cómo se abordan cambios en sus procesos de trabajo resultantes de los planes de acción.
- ▣ Con el Sub-criterio 7.1, para reportar los logros específicos relativos a la estrategia organizacional y los planes de acción.
- ▣ Con el Sub-criterio 7.5, para reportar resultados para el logro general de la estrategia y el plan de acción.

N2. El desempeño proyectado (2.2 a. [6]) puede considerar nuevos emprendimientos; adquisiciones organizacionales o fusiones, creación de valor nuevo, entrada y cambios en el mercado; nuevas obligaciones legales, o estándares industriales; e innovaciones significativas anticipadas en servicios y tecnología. Su proceso para proyectar el desempeño futuro debería ser informado en 4.1 c. [1].

## Comentarios al Criterio 2: Estrategia

Este Criterio pregunta cómo desarrollan objetivos estratégicos y planes de acción, los implementan, los cambian si las circunstancias lo requieren y miden el avance.

El Criterio subraya que el éxito organizacional a largo plazo y el entorno competitivo de su organización son temas estratégicos clave que deben ser parte integral de su planificación general. Tomar decisiones sobre sus competencias esenciales y sus sistemas de trabajo es una parte integral de asegurar el éxito de su organización ahora y en el futuro, y estas decisiones son por lo tanto decisiones estratégicas clave.

Si bien muchas organizaciones son cada vez más expertas en planificación estratégica, la ejecución de los planes es todavía un desafío significativo. Esto es especialmente cierto dadas las demandas del mercado de ser ágiles y estar preparados para cambios inesperados, tales como condiciones económicas volátiles o tecnologías disruptivas que pueden alterar un mercado que de otro modo es acelerado pero más predecible. Este Criterio enfatiza la necesidad de enfocarse no sólo en desarrollar sus planes sino también en su capacidad de ejecutarlos.

El Modelo enfatiza tres aspectos clave de la excelencia organizacional que son importantes para la planificación estratégica:

- ▣ **La excelencia orientada al cliente** es una visión estratégica de la excelencia. La atención se centra en los impulsores del compromiso del cliente, nuevos mercados y participación en el mercado, factores clave en la competitividad, en la rentabilidad y en el éxito organizacional a largo plazo.
- ▣ **La mejora en el desempeño operativo 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 capacidad operativa, incluyendo la velocidad, la capacidad de respuesta y la flexibilidad, es una inversión en el fortalecimiento de la aptitud organizacional.
- ▣ **El aprendizaje organizacional y del personal** son consideraciones estratégicas necesarias en el ambiente actual que cambia rápidamente. Los Criterios enfatizan que la mejora y el aprendizaje deben ser incorporados en los procesos de trabajo. El papel especial del planeamiento estratégico es alinear los sistemas de trabajo y las iniciativas de aprendizaje con las direcciones estratégicas de su organización, garantizando de esa manera que la mejora y el aprendizaje les preparen para sus prioridades organizacionales y las refuerzan.

Este criterio pregunta cómo ustedes:

- ▣ Considera elementos clave de un proceso de planeamiento estratégico, incluyendo oportunidades, desafíos y ventajas estratégicas, y la necesidad potencial del cambio transformacional en la estructura o cultura organizacional.



- Optimizan el uso de los recursos, aseguran la disponibilidad de trabajadores capacitados y vinculan los requerimientos de corto y largo plazo que pueden implicar gastos de capital, desarrollo o adquisición de tecnología, desarrollo de proveedores y nuevas asociaciones o colaboraciones; y
- Asegura que la implementación sea eficaz, es decir, que cuente con mecanismos para comunicar los requerimientos y obtener el alineamiento en los tres niveles: (1) el nivel de organización y de los ejecutivos; (2) el nivel del sistema de trabajo y los procesos de trabajo y (3) el nivel de unidad de trabajo y el puesto de trabajo individual.

Las preguntas en este Criterio alientan el pensamiento y la acción estratégicos, con el fin de desarrollar una base para una posición competitiva distintiva en el mercado. Estas preguntas no implican la necesidad de departamentos formales de planificación, ciclos de planificación específicos, o una forma especificada de visualizar el futuro. Tampoco implican que todas las mejoras puedan o deban ser planificadas con anticipación. Un sistema de mejora eficaz combina las mejoras de diferentes tipos y grados de participación. Esto requiere una orientación estratégica clara, especialmente cuando las alternativas de mejora, incluyendo el cambio importante o la innovación, compiten por recursos limitados. En la mayoría de casos, el establecimiento de prioridades depende en gran medida de un fundamento de costo, oportunidad y amenaza. Sin embargo, también se pueden tener requerimientos críticos tales como contribuciones sociales que no son impulsadas únicamente por consideraciones de costo.

## 2.1 Desarrollo de Estrategias

### Propósito

Este Sub-criterio pregunta cómo establecen una estrategia para abordar los desafíos de su organización y aprovechar sus ventajas; y cómo toman decisiones sobre los sistemas de trabajo clave y las competencias esenciales. También pregunta sobre sus objetivos estratégicos clave y sus metas relacionadas. La finalidad es fortalecer su desempeño general, competitividad y éxito futuro

### Comentarios

- **Un contexto para el desarrollo de la estrategia.** Este Sub-criterio requiere información básica sobre el proceso de planificación y sobre todas las influencias, riesgos, desafíos y otros requerimientos clave que puedan afectar las oportunidades y orientaciones futuras de su organización, tomando una visión a tan largo plazo como sea conveniente y posible desde las perspectivas de su organización y de la industria o el mercado. Este enfoque tiene como objetivo proporcionar un contexto completo y realista para el desarrollo de una estrategia enfocada en el cliente y el mercado para guiar la continua toma de decisiones, la asignación de recursos y la gestión general.
- **Una base para la acción orientada al futuro.** Este Sub-criterio está destinado a cubrir todos los tipos de negocios, para organizaciones con y sin fines de lucro (incluyendo del gobierno), situaciones competitivas, aspectos estratégicos, enfoques de planificación y planes. Las preguntas exigen explícitamente una base

para la acción orientada al futuro. Incluso si su organización está buscando crear un negocio totalmente nuevo, todavía necesita establecer y probar los objetivos que definen y orientan las acciones críticas y el desempeño.

- **Liderazgo competitivo.** 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 compiten sino también la manera en que compiten. La manera de competir presenta muchas opciones. Decidir cómo competir requiere que conozca sus fortalezas y debilidades y las de sus competidores y también involucra decisiones sobre tomar riesgos inteligentes a fin de ganar o retener liderazgo en el mercado. Aunque no se incluya un horizonte de tiempo específico alguno, el punto principal de este Sub-criterio es el liderazgo competitivo sostenido.
- **Datos e información para la planificación estratégica.** Los datos y la información pueden provenir de una variedad de fuentes internas y externas y en una variedad de formas, y están disponibles en volúmenes cada vez mayores y a mayores velocidades. La capacidad de capitalizar datos e información, incluyendo grandes conjuntos de datos (“big data”), se basa en la capacidad de analizar los datos, sacar conclusiones y perseguir acciones, incluyendo los riesgos inteligentes.
- **Gestión de riesgo estratégico.** Sus decisiones sobre abordar desafíos estratégicos, cambios en su entorno regulatorio y externo de negocios, puntos ciegos en su planificación estratégica y brechas en su capacidad para ejecutar el plan estratégico pueden dar lugar a riesgos organizacionales. El análisis de estos factores es la base para gestionar el riesgo estratégico en su organización.
- **Sistemas de trabajo.** Los sistemas de trabajo eficientes y efectivos requieren:
  - diseño eficaz
  - orientación a la prevención;
  - vínculos con los clientes, proveedores, socios y colaboradores;
  - enfoque en creación de valor para todas las partes interesadas clave; mejora del desempeño operacional; reducción del tiempo de ciclo y evaluación, mejora continua, innovación y aprendizaje organizacional; y
  - revisión regular para evaluar la necesidad de cambios fundamentales en la forma en que el trabajo es llevado a cabo.

Los sistemas de trabajo también deben ser diseñados de manera que permitan a su organización ser ágil y proteger la propiedad intelectual. En los más simples términos, la agilidad es la capacidad de adaptarse en forma rápida, flexible y eficaz a los requerimientos cambiantes. Dependiendo de la naturaleza de su estrategia y mercados, la agilidad podría significar la capacidad de cambiar rápidamente de un producto a otro, responder rápidamente a demandas a condiciones de mercado cambiantes, o producir una amplia gama de servicios personalizados. La agilidad y la protección de la propiedad intelectual también involucran cada vez más las decisiones de externalizar, acuerdos con proveedores clave y nuevos acuerdos de asociación.

- **Sistemas de trabajo y ecosistemas.** Las organizaciones deben ver el ecosistema de manera estratégica. Deben estar abiertos a nuevos acuerdos de asociación, consorcios, redes de valor y modelos de negocio que respalden la visión y los objetivos de la organización. El crecimiento de la organización puede depender del crecimiento colectivo del ecosistema y su capacidad para prepararse para el futuro. Y como la competencia proviene de organizaciones en diferentes industrias, las organizaciones pueden diferenciarse de sus competidores a través de ofertas nuevas y novedosas, posiblemente a través del ecosistema. Su estrategia debe tener en cuenta su rol y su rol deseado dentro del ecosistema (como socio, colaborador, proveedor, competidor o cliente, o varios de estos).
- **Objetivos estratégicos.** Los objetivos estratégicos pueden abordar mejoras en la calidad de productos y servicios, cantidad e idoneidad del personal, respuesta rápida, personalización, ubicación conjunta con clientes o socios importantes, empresas conjuntas específicas, fabricación virtual, innovación rápida o que cambia el mercado, calidad ISO o registro de sistemas ambientales, y acciones o liderazgo de contribución social.

## 2.2 Implementación de la Estrategia

### Propósito

Este Sub-criterio pregunta cómo convierten sus objetivos estratégicos en planes de acción, para alcanzar los objetivos y cómo evalúan el avance respecto a estos planes de acción. El objetivo es garantizar que despliegan exitosamente sus estrategias y alcanzan sus metas.

### Comentarios

- **Desarrollar y desplegar planes de acción.** Cumplir planes de acción requiere recursos y medidas de desempeño, así como alineamiento entre los planes de sus unidades de trabajo, proveedores y socios. Es de vital importancia la manera en que se logra el alineamiento y la consistencia, por ejemplo, a través de sistemas de trabajo, procesos de trabajo y mediciones clave. También el alineamiento y la consistencia proporcionan una base para establecer y comunicar prioridades para las actividades de mejora continua, parte del trabajo diario de todas las unidades de trabajo. Adicionalmente, las medidas de desempeño son decisivas para el seguimiento del desempeño. La implementación y el despliegue del plan de acción puede requerir modificaciones en estructuras organizacionales y modos operativos. El éxito de los planes de acción se beneficia tanto de las victorias visibles a corto plazo así como de las acciones a largo plazo.
- **Efectuar análisis para apoyar la asignación de recursos.** Pueden efectuar muchos tipos de análisis para asegurar que los recursos financieros están disponibles para apoyar el cumplimiento de sus planes de acción mientras cumplen las obligaciones actuales. Para las operaciones actuales, estos esfuerzos pueden incluir el análisis del flujo de efectivo, estados de ingresos netos, y deudas corrientes contra activos corrientes. Para que las inversiones cumplan los planes de acción, los esfuerzos pueden incluir el análisis del flujo de efectivo descontados, retorno sobre la inversión (ROI), o el retorno sobre el capital invertido (ROIC).

Los análisis también deben evaluar la disponibilidad de personal y otros recursos para llevar a cabo sus planes de acción mientras continúan cumpliendo sus obligaciones actuales. Los recursos financieros deben ser complementados con personal capaz e instalaciones y apoyo necesario.

Los tipos específicos de análisis efectuados variarán de organización en organización. Estos análisis deberían ayudar a su organización a evaluar la viabilidad financiera de sus operaciones actuales y la viabilidad potencial así como los riesgos asociados de sus iniciativas de planes de acción.

- ▣ **Crear planes de personal.** Los planes de acción deberían incluir planes de recursos humanos o planes de personal que estén alineados y apoyen su estrategia general. Ejemplos de posibles elementos del plan son:
  - Un rediseño de su organización de trabajo y puestos de trabajo para incrementar el empoderamiento y la toma de decisiones del personal;
  - Iniciativas para promover una mayor cooperación entre el personal y la gerencia, tales como asociaciones con el sindicato;
  - Consideración del impacto de tercerizar sobre el personal actual y las iniciativas;
  - Iniciativas para prepararse para las futuras necesidades de idoneidad y cantidad del personal;
  - Iniciativas para fomentar el intercambio de conocimiento y el aprendizaje organizacional;
  - Modificación de sus sistemas de compensación y reconocimiento para reconocer atributos de desempeño como de equipo, organizacional, de mercado de valores, de clientes u otros; e
  - Iniciativas de educación y capacitación, tales como programas de desarrollo para futuros líderes, asociaciones con universidades para ayudar a asegurar la disponibilidad de un personal educado y calificado y programas de entrenamiento en nuevas tecnologías importantes para el éxito futuro de su personal y su organización.
  
- ▣ **Proyectar el entorno futuro.** Una parte cada vez más importante de la planificación estratégica es proyectar el entorno competitivo y colaborativo futuro. Esto incluye la capacidad de proyectar su propio desempeño futuro, así como el de sus competidores. Tales proyecciones les ayudan a detectar y reducir las amenazas competitivas, acortar el tiempo de reacción e identificar oportunidades. Dependiendo del tamaño y tipo de su organización, la necesidad potencial de nuevas competencias esenciales, la madurez de los mercados, el ritmo de cambio, y los parámetros competitivos (por ejemplo: el precio, los costos o la tasa de innovación), podrían usar una variedad de modelos, escenarios y otras técnicas y juicios para anticipar el entorno competitivo y colaborativo.
  
- ▣ **Proyectar y comparar su desempeño.** Las proyecciones y las comparaciones en este Sub-criterio tienen el objetivo de mejorar la capacidad de su organización para entender y monitorear factores de desempeño competitivo dinámicos. El desempeño proyectado puede incluir cambios que resulten de los nuevos emprendimientos

de negocios, la entrada a nuevos mercados, la introducción de nuevas tecnologías, innovaciones de productos u otros avances estratégicos que pueden involucrar un grado de riesgo inteligente. Mediante este proceso de seguimiento, deben estar mejor preparados para tener en cuenta la tasa de mejora y cambio de su organización con relación a los competidores u organizaciones comparables y a sus propios objetivos y metas. Dicho seguimiento sirve como una herramienta de diagnóstico clave para usarla en decidir iniciar, acelerar o descontinuar iniciativas y para implementar el cambio organizacional necesario.

## 3. Clientes (85 puntos)

El Criterio CLIENTES pregunta CÓMO su organización compromete a sus CLIENTES para el éxito continuo en el mercado, incluyendo CÓMO su organización escucha la VOZ DEL CLIENTE, satisface y excede las expectativas de los CLIENTES y construye relaciones de largo plazo con los CLIENTES.

### 3.1 Expectativas del CLIENTE

**¿CÓMO su organización obtiene escucha a sus CLIENTES y determina productos y servicios para atender sus necesidades?**

(40 puntos)

Proceso

Responda las siguientes preguntas:

#### a. Escucha a los CLIENTES

- (1) **CLIENTES actuales ¿CÓMO escuchan a, interactúan con y observan a los CLIENTES para obtener información procesable?** ¿CÓMO sus métodos de escucha varían para los diferentes CLIENTES, grupos de CLIENTES y SEGMENTOS de mercado? ¿CÓMO sus métodos de escucha varían a lo largo del ciclo de vida de los CLIENTES? ¿CÓMO buscan retroalimentación inmediata y procesable de los CLIENTES sobre la calidad de los productos, apoyo al cliente y transacciones?
- (2) **CLIENTES potenciales ¿CÓMO escuchan a sus CLIENTES potenciales para obtener información procesable?** ¿CÓMO escuchan a los antiguos CLIENTES, a los de los competidores y a otros potenciales CLIENTES para obtener información procesable sobre sus productos, el apoyo al cliente y las transacciones, según corresponda?

#### b. Segmentación de CLIENTES y Ofertas de Productos

- (1) **Segmentación de CLIENTES ¿CÓMO determinan sus grupos de CLIENTES y SEGMENTOS de mercado?** ¿CÓMO
  - utilizan información sobre los CLIENTES, mercados y ofertas de productos para identificar los grupos de CLIENTES y SEGMENTOS de mercado actuales y anticipar los futuros; y
  - determinan qué CLIENTES, grupos de CLIENTES y SEGMENTOS de mercado priorizar y perseguir para el crecimiento de su organización?
- (2) **Oferta de Productos ¿CÓMO determinan las ofertas de productos?** ¿CÓMO
  - determinan necesidades y requerimientos de CLIENTES y mercado para la oferta de productos y servicios;
  - identifican y adaptan las ofertas de productos para satisfacer los requerimientos y exceder las expectativas de sus grupos de CLIENTES y SEGMENTOS de mercado;
  - identifican y adaptan las ofertas de productos para ingresar a nuevos mercados, atraer a nuevos CLIENTES y crear oportunidades para expandir las relaciones con los CLIENTES actuales, según sea apropiado?

## Notas:

- N1. Los resultados sobre el desempeño relacionados a características clave de los productos (3.1) deberían ser informados en el Sub-criterio 7.1.
- N2. Para consideraciones adicionales sobre los productos y negocios de las organizaciones sin fines de lucro (3.1), consulte las notas P.1 a. (1) y P.2 b.
- N3. Sus métodos de escucha a los clientes pueden incluir redes sociales y tecnologías basadas en la web (3.1 a. [1]). Escuchar a través de redes sociales puede incluir monitorear los comentarios en redes sociales que ustedes moderan y en aquellas que ustedes no controlan.
- N4. El ciclo de vida del cliente (3.1 a. [1]) comienza con el concepto del producto o el período de pre-venta y continúa a través de todas las etapas del compromiso con el cliente. Estas etapas pueden incluir la construcción de relaciones, la vinculación comercial activa y una estrategia de salida, según corresponda.
- N5. Al identificar ofertas de productos (3.1 b. [2]) deberían considerar todas las características importantes de los productos y servicios y su desempeño a lo largo de todo su ciclo de vida y la totalidad de “la cadena de consumo”. El foco debería estar en las características que afectan la preferencia y la lealtad del cliente a ustedes y su marca, por ejemplo características que diferencian sus productos debido a su naturaleza única o innovadora o que las diferencian de las ofertas competidoras o servicios de otras organizaciones. Estas características pueden incluir precio, confiabilidad, valor, entrega, puntualidad, personalización del producto, facilidad de uso, apoyo técnico o al cliente y la relación en las ventas. Las características clave también pueden considerar cómo ocurren las transacciones y factores tales como la tecnología emergente y la privacidad y seguridad de los datos de los clientes.

### 3.2 Compromiso del Cliente

**¿CÓMO construyen relaciones con los CLIENTES y determinan la satisfacción y el compromiso?**

**(45 puntos)**

**Proceso**

Responda las siguientes preguntas:

#### **a. Relaciones con el CLIENTE y Apoyo al CLIENTE**

(1) **Gestión de Relaciones ¿CÓMO construyen y gestionan las relaciones con los CLIENTES?** ¿CÓMO promueven, construyen y gestionan relaciones con los CLIENTES para

- ▣ conseguir CLIENTES y aumentar su cuota de mercado;
- ▣ gestionar y ampliar la imagen de su marca;
- ▣ retener CLIENTES, cumplir sus requerimientos y exceder sus expectativas en cada etapa del ciclo de vida del cliente?

(2) **Acceso al CLIENTE y Apoyo al CLIENTE ¿CÓMO facilitan a los CLIENTES buscar información y apoyo?** ¿CÓMO les facilitan hacer negocios con ustedes? ¿Cuáles son sus medios CLAVE de apoyo al CLIENTE y comunicación? ¿CÓMO ellos varían para diferentes CLIENTES, grupos de CLIENTES o SEGMENTOS de mercado, según corresponda? ¿CÓMO

- determinan los requerimientos de apoyo CLAVE de sus CLIENTES y
- despliegan estos requerimientos a todas las personas y PROCESOS involucrados en el apoyo al CLIENTE?

(3) **Gestión de quejas ¿CÓMO gestionan los reclamos de los CLIENTES?** ¿CÓMO resuelven las quejas en forma pronta y EFICAZ? ¿CÓMO su gestión de quejas les permite recuperar la confianza de sus clientes, mejorar su satisfacción y COMPROMISO, y evitar quejas similares en el futuro?

#### **b. Determinación de la Satisfacción y COMPROMISO DEL CLIENTE**

(1) **Satisfacción, insatisfacción y compromiso ¿CÓMO determinan la satisfacción, insatisfacción, y compromiso de sus CLIENTES?** ¿CÓMO sus métodos de determinación difieren entre los grupos de CLIENTES y SEGMENTOS de mercado, según corresponda? ¿CÓMO sus mediciones capturan información procesable?

(2) **Satisfacción relativa a otras organizaciones ¿CÓMO obtiene información sobre la satisfacción de los CLIENTES con su organización con relación a otras organizaciones?** ¿CÓMO obtiene información sobre la satisfacción de sus CLIENTES.

- con relación a su satisfacción con sus competidores;
- con relación a la satisfacción de los CLIENTES de otras organizaciones que proveen productos o servicios similares y/o benchmarks de la industria, según corresponda?

#### **c. Uso de la VOZ DEL CLIENTE y datos del mercado**

(1) **¿CÓMO usan la VOZ DEL CLIENTE y datos e información del mercado?** ¿CÓMO usan la VOZ DEL CLIENTE y datos e información del mercado para construir una cultura más enfocada en el CLIENTE y apoyar la toma de decisiones operativas?

#### **Notas:**

N1. Los resultados para la percepción y acciones (resultados) del cliente (3.2) deben ser informados en el Sub-criterio 7.2.

N2. Determinar la insatisfacción del cliente (3.2 b. [1]) debe ser visto como algo más que revisar las puntuaciones bajas de satisfacción del cliente. Debe determinarse en forma independiente para identificar las causas raíz y permitir un remedio sistemático para evitar la insatisfacción futura.



- N3. La información sobre satisfacción relativa (3.2 b. [2]) puede incluir comparaciones con competidores, comparaciones con otras organizaciones que entregan productos similares en un mercado no competitivo, o comparaciones obtenidas a través del comercio u otras organizaciones. Dicha información también puede incluir información sobre por qué los clientes eligen a sus competidores en vez de ustedes.
- N4. Los datos e información de los clientes (3.2 c) deben utilizarse para respaldar las revisiones generales de desempeño abordadas en 4.1 b. La voz del cliente y los datos e información del mercado a usar pueden incluir datos agregados sobre quejas y, según corresponda, datos e información de las redes sociales.

## Comentarios al Criterio 3: Clientes

Este Criterio pregunta cómo comprometen a sus clientes para el éxito a largo plazo en el mercado, incluyendo cómo escuchan a los clientes, sirven y exceden las expectativas de los clientes y construyen relaciones con los clientes.

El Criterio destaca el compromiso del cliente como un importante resultado de una estrategia general de aprendizaje y excelencia del desempeño. Sus resultados de satisfacción e insatisfacción del cliente proporcionan información vital para entender a sus clientes y el mercado. En muchos casos, la voz del cliente proporciona información significativa no sólo de la perspectiva de sus clientes, sino también de sus comportamientos en el mercado y de cómo esta perspectiva y comportamientos pueden contribuir al éxito presente y futuro de su organización en el mercado.

### 3.1 Expectativas del Cliente

#### Propósito

Este Sub-criterio pregunta sobre sus procesos para escuchar a sus clientes y determinar grupos y segmentos de clientes. También pregunta sobre sus procesos para determinar y personalizar ofertas de productos que sirven a sus clientes y mercados. El objetivo es capturar información significativa con el fin de exceder las expectativas de sus clientes y mejorar el marketing.

#### Comentarios

- **Escucha al cliente.** La selección de las estrategias de voz del cliente depende de los factores clave de negocio de su organización. La mayoría de organizaciones escuchan la voz del cliente vía múltiples modos. Algunos modos usados frecuentemente incluyen: “grupos focalizados” con clientes clave; integración estrecha con clientes clave; entrevistas con clientes perdidos o potenciales sobre sus decisiones de compra o de relaciones; comentarios de clientes publicados en redes sociales; el análisis de ganancia/pérdida con respecto a los competidores y otras organizaciones que proveen productos similares e información de encuestas o de retroalimentación.
- **Información procesable.** Este Sub-criterio enfatiza cómo obtienen información procesable de los clientes. La información es procesable si pueden vincularla a ofertas clave de productos y procesos de negocios y utilizarla para determinar las implicancias de costos e ingresos de establecer metas y prioridades particulares para el cambio.
- **Escuchar/aprender y estrategia de negocios.** En un entorno tecnológico, competitivo, económico y social rápidamente cambiante, muchos factores pueden afectar las expectativas y lealtad del cliente, y su interfaz con los clientes en el mercado. Esto hace necesario escuchar y aprender continuamente. Para ser eficaz, la escucha y el aprendizaje deben estar estrechamente vinculados con su estrategia general de negocios.

- **Redes sociales.** Los clientes están volcándose a las redes sociales para expresar sus impresiones sobre sus productos y apoyo al cliente. Todas estas pueden ser fuentes valiosas de información para su organización. Los comentarios negativos pueden ser una fuente valiosa para la mejora, innovación y recuperación inmediata del servicio. Las organizaciones deben familiarizarse con vehículos para monitorear y hacer seguimiento a esta información.

Las redes sociales son tanto un medio para escuchar a los clientes como un medio de comunicación, divulgación y compromiso. El uso eficaz de las redes sociales se ha convertido en un factor significativo en el compromiso del cliente, y el uso ineficaz puede ser un factor de desvinculación y deterioro o destrucción de la relación.

- **Conocimiento del cliente y el mercado.** El conocimiento de los clientes, grupos de clientes, segmentos de mercado, clientes anteriores y clientes potenciales, les permite adecuar las ofertas de productos, apoyar y adecuar sus estrategias de marketing, desarrollar una cultura más enfocada en el cliente, desarrollar nuevos negocios, desarrollar la imagen de su marca, y asegurar el éxito organizacional a largo plazo.

## 3.2 Compromiso del Cliente

### Propósito

Este Sub-criterio pregunta sobre sus procesos para construir relaciones con los clientes; permitiéndoles buscar información y apoyo; y gestionar quejas. El Sub-criterio también pregunta cómo determina la satisfacción e insatisfacción del cliente, y cómo utiliza los datos de la voz del cliente que recopila. El objetivo de estos esfuerzos es construir una cultura más enfocada en el cliente y mejorar su lealtad.

### Comentarios

- **El compromiso como una acción estratégica.** El compromiso con el cliente es una acción estratégica dirigida a alcanzar tal grado de lealtad que el cliente abogará por su marca y ofertas de productos. Alcanzar tal lealtad requiere una cultura enfocada en el cliente en su personal basada en un entendimiento profundo de su estrategia de negocio y los comportamientos y preferencias de los clientes.
- **Estrategias de relación con el cliente.** Una estrategia de relación puede ser posible con algunos clientes pero no con otros. Las estrategias de relación que tenga pueden necesitar ser claramente diferentes para cada cliente, grupo de clientes y segmento de mercado. Ellas también pueden necesitar ser claramente diferentes durante distintas etapas del ciclo de vida del cliente. Construir relaciones con los clientes puede incluir desarrollar asociaciones o alianzas con los clientes.
- **Gestión de la marca.** La gestión de la marca está orientada a posicionar sus ofertas de productos en el mercado. La gestión eficaz de la marca conduce a un mejor reconocimiento de la marca y a la lealtad del cliente. La gestión de la marca está concebida para construir la vinculación emocional del cliente para el propósito de diferenciarse de la competencia y construir lealtad.

- **Atención al cliente.** El objetivo de la atención al cliente es hacer que sea fácil de hacer negocios con su organización y y que sea sensible a las expectativas de sus clientes.
- **Determinar la satisfacción e insatisfacción del cliente** Puede utilizar cualquiera o todos los siguientes métodos para determinar la satisfacción e insatisfacción del cliente: encuestas, retroalimentación formal e informal, historiales de cuentas de clientes, quejas, informes de campo, análisis de ganancias/pérdidas, tasas de referencia de clientes y tasas de finalización de transacciones. Puede recopilar información en la web, a través de un contacto personal o de un tercero, o por correo.
- **Gestión de reclamos.** La agrupación de las quejas, el análisis y la determinación de la causa raíz deberían conducir a una eliminación eficaz de las causas de las quejas y al establecimiento de prioridades para mejoras de proceso y producto. Los resultados exitosos requieren un despliegue eficaz de información a través de su organización.
- **Satisfacción del cliente con los competidores.** Un aspecto clave en la determinación de la satisfacción y la insatisfacción del cliente es la determinación de su satisfacción comparativa con competidores, ofertas competidoras o alternativas y/o organizaciones que proveen productos similares. Tal información podría ser derivada de análisis de ganancias/pérdidas, sus propios estudios comparativos o estudios independientes. Los factores que conducen a la preferencia del cliente son críticamente importantes en la comprensión de los factores que impulsan los mercados y que afectan potencialmente la competitividad y éxito a largo plazo de su organización.

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

El Criterio Medición, ANÁLISIS y Gestión del Conocimiento pregunta CÓMO su organización selecciona, recolecta, analiza, gestiona y mejora sus datos, información y ACTIVOS DE CONOCIMIENTO; CÓMO utiliza las conclusiones de las evaluaciones para mejorar su DESEMPEÑO; y CÓMO aprende.

### 4.1 Medición, ANÁLISIS y Mejora del DESEMPEÑO Organizacional | (45 puntos) ¿CÓMO su organización mide, analiza y luego mejora su DESEMPEÑO organizacional? | Proceso

Responda las siguientes preguntas:

#### a. Medición del desempeño

##### (1) INDICADORES del DESEMPEÑO ¿CÓMO monitorean los datos y la información de las operaciones diarias y sobre el DESEMPEÑO global de su organización?

¿CÓMO

- seleccionan, recolectan, alinean e integran los datos y la información a usar en el seguimiento de las operaciones diarias y el DESEMPEÑO organizacional general; y
- monitorean el avance en el logro de OBJETIVOS ESTRATÉGICOS y PLANES DE ACCIÓN?

¿Cuáles son sus INDICADORES CLAVE de DESEMPEÑO organizacional, incluyendo los INDICADORES financieros CLAVE de corto y largo plazo? ¿Con qué frecuencia hacen el seguimiento de estos INDICADORES?

##### (2) Datos comparativos ¿CÓMO seleccionan datos e información comparativos para apoyar la toma de decisiones basada en hechos?

##### (3) Agilidad de la medición ¿CÓMO asegura que su sistema de medición del DESEMPEÑO pueda responder a cambios rápidos o inesperados, organizacionales o externos y proporcionar datos oportunos?

#### b. ANÁLISIS y revisión del DESEMPEÑO

##### (1) ¿CÓMO revisan el DESEMPEÑO y las capacidades de su organización? ¿CÓMO utilizan sus INDICADORES de DESEMPEÑO organizacional CLAVE, así como datos comparativos en estas revisiones? ¿Qué ANÁLISIS realizan para dar soporte a estas revisiones y asegurar que las conclusiones a las que se lleguen sean válidas? ¿CÓMO su organización y los miembros de la ALTA DIRECCIÓN utilizan estas revisiones para

- evaluar el éxito organizacional, el DESEMPEÑO competitivo, la salud financiera y el avance en el logro de los OBJETIVOS ESTRATÉGICOS y los PLANES DE ACCIÓN; y

- responder rápidamente a las necesidades organizacionales cambiantes y a los desafíos en su entorno operativo?

¿CÓMO su Directorio revisa el DESEMPEÑO de su organización y su avance en los OBJETIVOS ESTRATÉGICOS y PLANES DE ACCIÓN, si corresponde?

### c. Mejora del DESEMPEÑO

- (1) **DESEMPEÑO futuro ¿CÓMO proyectan el DESEMPEÑO futuro de su organización?** ¿CÓMO utilizan las conclusiones de las revisiones del DESEMPEÑO y los datos competitivos y comparativos CLAVE en sus PROYECCIONES?
- (2) **Mejora continua e INNOVACIÓN ¿CÓMO utilizan las conclusiones de las revisiones de DESEMPEÑO para establecer prioridades para la mejora continua y oportunidades para la INNOVACIÓN?** ¿CÓMO DESPLIEGAN estas prioridades y oportunidades
  - a las operaciones de los grupos de trabajo y de nivel funcional y
  - cuándo corresponda, a sus proveedores, SOCIOS y COLABORADORES para asegurar el ALINEAMIENTO organizacional?

### Notas:

- N1. Las preguntas del Sub-criterio 4.1 están estrechamente vinculadas entre sí y con elementos de otros Criterios. Los siguientes son ejemplos de vínculos clave:
- La medición del desempeño organizacional (4.1 a), incluyendo los datos e información comparativos que seleccione, y las medidas de desempeño informadas a lo largo de las respuestas a los Sub-criterios, debe informar sus revisiones de desempeño organizacional (4.1b).
  - Las revisiones del desempeño organizacional (4.1 b) deben reflejar sus objetivos estratégicos y planes de acción (Criterio 2), y los resultados del análisis y revisión del desempeño organizacional deben informar el desarrollo y la implementación de su estrategia, y sus prioridades de mejora y oportunidades de innovación (4.1 c).
  - Las proyecciones de desempeño para sus planes de acción clave deben ser informadas en 2.2 a. [6].
  - Los resultados de desempeño organizacional deben ser informados en los Sub-criterios 7.1 – 7.5.
- N2. Los datos y la información de la medición del desempeño (4.1 a.) se deben utilizar para apoyar las decisiones basadas en hechos que establecen y alinean las orientaciones de su organización y el uso de recursos a niveles de unidad de trabajo, proceso clave, departamento y organización.
- N3. Los datos e información comparativos (4.1 a. [2]) que seleccione deben ser utilizados para apoyar la toma de decisiones operativas y estratégicas. Los datos e información comparativa se obtienen a través de benchmarking y mediante la búsqueda de comparaciones competitivas. El benchmarking es la identificación

de procesos y resultados que representan las mejores prácticas y mejores desempeños para actividades similares, dentro o fuera de la industria de su organización. Las comparaciones competitivas relacionan el desempeño de su organización con el de los competidores y otras organizaciones que proveen productos y servicios similares.

- N4. La agilidad en su sistema de medición (4.1 a. [3]) podría ser necesaria en respuesta a cambios regulatorios, otros cambios en el entorno político, innovaciones en procesos organizacionales o modelos de negocio, nuevas ofertas de la competencia o mejoras de productividad. Las respuestas a estos cambios pueden implicar, por ejemplo, adoptar diferentes medidas de desempeño o ajustar los intervalos entre las mediciones.
- N5. El análisis del desempeño (4.1 b.) incluye examinar tendencias de desempeño; proyecciones y comparaciones organizacionales, de la industria y tecnológicas; relaciones de causa y efecto y correlaciones. El análisis del desempeño debería apoyar a sus evaluaciones del desempeño, ayudar a determinar causas raíz y ayudar a establecer prioridades para el uso de recursos. En consecuencia, el análisis se realiza sobre todo tipo de datos: desempeño del producto, relacionados a clientes, financieros y de mercado, operativos y competitivos. El análisis también debe hacer uso de medidas exigidas públicamente, cuando sea apropiado, y podría ser también informado por evaluaciones según el Modelo de Excelencia internas o externas.
- N6. La respuesta rápida a las necesidades y desafíos cambiantes de la organización puede incluir responder a la necesidad de un cambio transformacional en su estructura organizativa y sistemas de trabajo.

#### 4.2 Gestión de la Información y el Conocimiento

**¿CÓMO gestionan su información y sus ACTIVOS DE CONOCIMIENTO organizacional?**

(45 puntos)  
Proceso

Responda las siguientes preguntas:

**a. Datos e información**

- (1) **Calidad ¿CÓMO verifican y aseguran la calidad de los datos organizacionales y la información?** ¿CÓMO gestionan los datos e información electrónica y de otro tipo para asegurar su precisión y validez, integridad y confiabilidad, y actualidad?
- (2) **Disponibilidad ¿CÓMO aseguran la disponibilidad de los datos organizacionales y la información?** ¿CÓMO hacen que los datos e información necesarios estén disponibles en un formato amigable para el usuario y en forma oportuna para su PERSONAL, proveedores, SOCIOS, COLABORADORES y CLIENTES, según sea apropiado? ¿Cómo aseguran que sus sistemas de tecnología de la información son confiables y amigables para el usuario?

## **b. Conocimiento organizacional**

- (1) **Gestión del conocimiento ¿CÓMO construyen y gestionan el conocimiento organizacional? ¿CÓMO**
  - recolectan y transfieren el conocimiento del PERSONAL;
  - mezclan y correlacionan los datos de diferentes fuentes para construir nuevo conocimiento;
  - transfieren el conocimiento relevante desde y hacia los CLIENTES, proveedores, SOCIOS y COLABORADORES, y
  - construyen y transfieren el conocimiento relevante para utilizarlo en los PROCESOS de innovación y planificación estratégica?
- (2) **Mejores prácticas ¿CÓMO comparten las mejores prácticas en su organización? ¿CÓMO identifican unidades u operaciones organizacionales internas y externas que tienen alto DESEMPEÑO? ¿CÓMO identifican sus mejores prácticas para compartir y las implementan en toda su organización, según sea apropiado?**
- (3) **APRENDIZAJE organizacional ¿CÓMO usan el conocimiento y recursos de su organización para incorporar el APRENDIZAJE en la forma en que opera su organización?**

### **Notas:**

- N1. Los sistemas de tecnología de la información (4.2 a. [2]) incluyen, por ejemplo, dispositivos físicos y sistemas (hardware); plataformas y aplicaciones de software; y sistemas de información basados externamente, tales como los almacenados en la nube o fuera del control de su organización
- N2. La seguridad de sus sistemas de tecnología de la información (4.2 a. [2]) no se aborda en este Sub-criterio. Esto lo debe abordar como parte de su gestión general de seguridad y ciberseguridad en el Sub-criterio 6.2.
- N3. Mezclar y correlacionar los datos de diferentes fuentes puede involucrar manejar gran volumen de datos y tipos dispares de datos e información, tales como tablas de datos, video, y texto, y puede involucrar técnicas de análisis de datos y de ciencia de datos. Además, el conocimiento organizacional construido desde estos datos puede ser especulativo y puede revelar información sensible sobre organizaciones o individuos que debe ser protegida del uso para cualquier otro propósito (4.2 b. [1]).
- N4. Incorporar el aprendizaje en la forma en que opera su organización (4.2 b. [3]) significa que el aprendizaje (1) es parte del trabajo diario; (2) resulta en la resolución de problemas en su origen; (3) se centra en crear y compartir conocimiento en toda su organización; y (4) está impulsada por oportunidades para lograr cambios significativos y útiles e innovar.



## Comentarios al Criterio 4: Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento

En los términos más simples, el Criterio 4 es el “centro del cerebro” para el alineamiento de sus operaciones con sus objetivos estratégicos. Es el punto principal dentro de los Criterios para toda la información clave sobre medir, analizar y mejorar el desempeño en forma eficaz y gestionar el conocimiento organizacional para impulsar la mejora, la innovación y la competitividad organizacional. Fundamental para este uso de los datos y la información son su calidad, seguridad, y su disponibilidad. Además, dado que el análisis de la información y la gestión del conocimiento podrían por sí mismos ser fuentes primarias de ventaja competitiva y crecimiento de productividad, este Criterio también incluye tales consideraciones estratégicas.

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

#### Propósito

Este Sub-criterio pregunta cómo ustedes seleccionan y utilizan los datos e información para la medición, análisis y revisión del desempeño en respaldo a la planificación organizacional y la mejora del desempeño. El Sub-criterio sirve como un punto central de recolección y análisis en un sistema integrado de medición y gestión del desempeño que se basa en datos e información financiera y no financiera. El objetivo de la medición, análisis, revisión y mejora del desempeño, es guiar su gestión de procesos hacia el logro de resultados organizacionales clave y objetivos estratégicos, anticipar y responder a rápidos o inesperados cambios organizacionales o externos e identificar las mejores prácticas a compartir

#### Comentarios

- **Alinear e integrar su sistema de gestión del desempeño.** El alineamiento y la integración son conceptos clave para implementar y usar en forma exitosa su sistema de medición del desempeño. Los Criterios ven el alineamiento y la integración en términos de cuán amplia y eficazmente ustedes usan ese sistema para satisfacer sus necesidades de evaluación y mejora del desempeño organizacional y para desarrollar y ejecutar su estrategia. El alineamiento y la integración incluyen cómo las medidas están alineadas en toda su organización y cómo son integradas para producir datos e información a nivel de toda su organización. Los datos e información a nivel de toda su organización son insumos clave para las revisiones de desempeño organizacional y toma de decisiones estratégicas. El alineamiento y la integración también incluyen cómo la alta dirección despliega requerimientos de medición del desempeño para hacer un seguimiento del desempeño de grupos de trabajo y a nivel de procesos en medidas clave que son abordadas por su importancia para toda su organización o para la mejora.
- **Macrodatos.** El desafío, y el potencial, de cantidades y modalidades siempre crecientes de datos radica en elegir, sintetizar, analizar e interpretar datos tanto cuantitativos como cualitativos, convertirlos en información útil y luego actuar operacional y estratégicamente. Esto requiere no solo datos, sino también conocimiento, intuición y una mentalidad para la toma de riesgos inteligentes y la innovación.

▣ **Analítica de la información.** Para la mejora operacional, el análisis de datos comparando dos dimensiones de medición importantes (por ejemplo, productividad, rentabilidad, ROI, características de satisfacción del cliente y su importancia relativa) es usualmente suficiente. Una tercera dimensión, como el tiempo o la segmentación (por ejemplo, por segmentos de clientes) podría ser añadida. En el dominio estratégico, los análisis de información más avanzados pueden proporcionar una imagen tridimensional, con una cuarta dimensión del estado actual y estados futuros deseados o previstos de desempeño organizacional, tecnologías, personas y mercados atendidos. A partir de esas imágenes basadas en datos y hechos, las organizaciones necesitan desarrollar estrategias o escenarios estratégicos.

▣ **El caso de datos comparativos.** El uso de datos e información comparativa es importante para todas las organizaciones. Las premisas principales para su utilización son las siguientes:

- Su organización necesita conocer dónde está respecto a los competidores y a las mejores prácticas.
- La información comparativa y la obtenida del benchmarking por lo general proporciona la motivación para mejoras significativas (“disruptivas”) o cambio transformacional
- Comparar la información de desempeño frecuentemente conduce a una mejor comprensión de sus procesos y su desempeño.
- Las proyecciones del desempeño comparativo y el desempeño de los competidores pueden revelar ventajas organizacionales así como áreas de desafío donde se necesita la innovación.

La información comparativa también puede apoyar el análisis y las decisiones de negocios relacionadas con las competencias esenciales, las asociaciones y la subcontratación.

▣ **Seleccionar datos comparativos.** La selección eficaz de datos e información comparativa requiere que ustedes determinen las necesidades y prioridades y establezcan criterios para buscar fuentes apropiadas para comparaciones, dentro y fuera de su industria y mercados.

▣ **Revisar el desempeño.** La revisión organizacional que se pide en este Sub-criterio está dirigida a cubrir todas las áreas de desempeño. Esto incluye no sólo el desempeño actual sino también cómo proyectan su desempeño futuro. La expectativa es que los hallazgos de la revisión proporcionarán medios fiables para guiar tanto las mejoras como las oportunidades de innovación que están vinculadas a sus objetivos clave, competencias esenciales, y medidas del éxito. Los hallazgos de la revisión también pueden alertarles sobre la necesidad de un cambio transformacional en la estructura y los sistemas de trabajo de su organización. Por lo tanto, un componente importante de su revisión organizacional es traducir los hallazgos de la revisión en acciones que son desplegadas a través de su organización y a proveedores, socios, colaboradores y clientes clave apropiados.

▣ **Uso de datos comparativos en revisiones** El uso eficaz de datos e información comparativos les permite establecer objetivos ambiciosos y promover mejoras importantes no incrementales (“disruptivas”) en las áreas más críticas para su estrategia competitiva.

▣ **Analizar el desempeño.** Los análisis que llevan a cabo para comprender el desempeño y las acciones necesarias pueden variar ampliamente, dependiendo del tipo, tamaño, entorno competitivo y otros factores de su organización. Ejemplos de posibles análisis incluyen lo siguiente:

- Cómo se correlacionan las mejoras de producto o nuevos productos con los indicadores clave del cliente, tales como satisfacción, lealtad y participación en el mercado
- Retorno de la inversión para riesgos inteligentes que ustedes persiguen;
- Implicaciones en costos e ingresos de problemas relacionados con el cliente y la solución eficaz de problemas
- Interpretación de los cambios de la participación en el mercado en términos de ganancias y pérdidas de clientes y cambios en el compromiso del cliente
- Tendencias en indicadores de desempeño operacional clave, tales como productividad, tiempo de ciclo, niveles de defectos, reducción de desechos, huella de carbono, e introducción de nuevos productos
- Relaciones entre el aprendizaje de los miembros del personal, el aprendizaje organizacional y el valor añadido por empleado
- Beneficios financieros derivados de las mejoras en la cantidad, seguridad, ausentismo y rotación del personal
- Beneficios y costos asociados con la educación y la capacitación;
- 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;
- Cómo se correlaciona la capacidad de identificar y satisfacer las necesidades de idoneidad y cantidad del personal con su retención, motivación y productividad
- Implicaciones de costos e ingresos de los problemas relacionados con el personal y su solución eficaz
- Medidas individuales o agregadas de productividad y calidad relativas al desempeño de competidores
- Tendencias de costos relativas a las tendencias de los competidores;
- Relaciones entre calidad de productos, indicadores de desempeño operacional y tendencias de desempeño financiero general tal como se reflejan en indicadores como costos de operación, ingresos, utilización de activos y valor añadido por empleado
- Asignación de recursos entre proyectos de mejora alternativos basada en implicaciones de costos/beneficios o impacto ambiental y social
- Ganancias netas o ahorros derivados de las mejoras de desempeño en calidad, operaciones y personal
- Comparaciones entre unidades de negocios que muestran cómo el desempeño en calidad y el operacional afectan el desempeño financiero
- Contribuciones de las actividades de mejora al flujo de efectivo, al uso del capital de trabajo y al valor para el accionista
- Impacto de la lealtad del cliente en las ganancias
- Implicaciones de costos e ingresos de la entrada a nuevos mercados, incluyendo línea de productos y expansión geográfica
- Participación en el mercado versus ganancias

- Tendencias en los indicadores de valor económico, de mercado y para el accionista, y el impacto de estas tendencias en el éxito organizacional a largo plazo
- **Alinear el análisis, revisión del desempeño y la planificación** Los datos y los hechos individuales usualmente no proporcionan una base eficaz para establecer prioridades organizacionales. Este Sub-criterio enfatiza la necesidad de un estrecho alineamiento entre su análisis y su revisión del desempeño organizacional y entre su revisión del desempeño y su planificación organizacional. Esto asegura que el análisis y la revisión sean relevantes para la toma de decisiones y que las decisiones estén basadas en información y datos relevantes. Adicionalmente, su desempeño histórico, combinado con las presunciones sobre los cambios futuros internos y externos, les permiten el desarrollo de proyecciones de desempeño. Estas proyecciones pueden servir como una herramienta clave de planificación.
- **Entender la causalidad.** La acción depende de entender la causalidad entre procesos, y entre procesos y resultados. Las acciones de procesos y sus resultados pueden tener muchas implicancias de recursos. Las organizaciones tienen una necesidad crítica de proporcionar una base analítica eficaz para las decisiones porque los recursos para la innovación y la mejora son limitados.

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

### Propósito

Este Sub-criterio pregunta cómo ustedes construyen y gestionan los activos de conocimiento de su organización y aseguran la calidad y disponibilidad de y la información. El objetivo de este Sub-criterio es mejorar la eficacia y la eficiencia organizacional y estimular la innovación.

### Comentarios

- **Gestión de la información.** Los datos y la información son especialmente importantes dentro de las redes de negocios u organizacionales, asociaciones y redes de suministro. Ustedes deben tener en cuenta este uso de los datos y la información y reconocer la necesidad de la rápida validación, aseguramiento de la fiabilidad, y seguridad de los datos, dada la frecuencia y la magnitud de la transferencia electrónica de datos y los desafíos de la ciberseguridad.
- **Gestión del conocimiento.** El foco de su gestión del conocimiento está en el conocimiento que su gente necesita para hacer su trabajo; mejorar procesos, productos y servicios; e innovar para agregar valor para el cliente y su organización. El sistema de gestión del conocimiento de su organización debe proporcionar el mecanismo para compartir el conocimiento de su gente y su organización para garantizar que se mantenga un alto desempeño a través de las transiciones. Deben determinar qué conocimiento es crítico para sus operaciones y luego implementar procesos sistemáticos para compartir esta información. Esto es particularmente importante para el conocimiento implícito (es decir, el conocimiento retenido personalmente por los miembros del personal).

- ▣ **Aprendizaje organizacional.** Uno de los muchos temas que las organizaciones enfrentan hoy es cómo gestionar, utilizar, evaluar y compartir su siempre creciente conocimiento organizacional. Las organizaciones líderes se benefician de los activos del conocimiento de su personal, sus clientes, proveedores, colaboradores y socios, quienes en conjunto impulsan el aprendizaje organizacional y la innovación.

## 5. Personal (85 puntos)

El Criterio PERSONAL pregunta CÓMO su organización evalúa las necesidades de cantidad e idoneidad de su PERSONAL y construye un ambiente del PERSONAL conducente a un alto DESEMPEÑO. El Criterio también pregunta CÓMO su organización contrata, administra y desarrolla a su PERSONAL para utilizar todo su potencial en ALINEAMIENTO con las necesidades empresariales generales de su organización.

### 5.1 Ambiente del Personal

¿CÓMO construyen un ambiente del PERSONAL EFICAZ y de apoyo?

(40 puntos)

Proceso

Responda las siguientes preguntas:

#### a. CANTIDAD e IDONEIDAD DEL PERSONAL

- (1) **NECESIDADES de CANTIDAD e IDONEIDAD ¿CÓMO evalúan sus necesidades de CANTIDAD e IDONEIDAD del PERSONAL?** ¿CÓMO evalúan las habilidades, competencias, certificaciones y NIVELES de dotación que necesitan?
- (2) **Nuevos miembros del PERSONAL ¿CÓMO reclutan, contratan e incorporan a los nuevos miembros de su PERSONAL?** ¿CÓMO aseguran que su PERSONAL representa las diversas ideas, culturas y pensamientos de las comunidades de sus CLIENTES y del PERSONAL a contratar?
- (3) **Gestión de los cambios en el PERSONAL ¿CÓMO prepara a su PERSONAL para necesidades cambiantes de CANTIDAD e IDONEIDAD?** ¿CÓMO
  - ▣ equilibran las necesidades de su PERSONAL y de su organización para asegurar continuidad, evitar reducciones de PERSONAL y minimizar el impacto de cualquier reducción necesaria;
  - ▣ se preparan y gestionan períodos de crecimiento de la cantidad de PERSONAL; y
  - ▣ preparan a su PERSONAL para cambios en estructura organizacional y SISTEMAS DE TRABAJO, cuando sea necesario?
- (4) **Ejecución del trabajo ¿CÓMO gestiona y organiza a su PERSONAL?** ¿CÓMO gestiona y organiza a su PERSONAL para
  - ▣ cumplir con el trabajo de su organización,
  - ▣ capitalizar las COMPETENCIAS ESENCIALES de su organización,
  - ▣ reforzar el ENFOQUE en los CLIENTES y en el negocio, y
  - ▣ superar las expectativas de DESEMPEÑO.

**b. Ambiente de Trabajo**

- (1) **Ambiente de trabajo ¿CÓMO aseguran la salud, la seguridad y la accesibilidad del lugar de trabajo para el PERSONAL?** ¿Cuáles son sus INDICADORES de DESEMPEÑO y METAS de mejora para sus factores de ambiente de trabajo?
- (2) **Políticas y beneficios para el PERSONAL ¿CÓMO respalda a su PERSONAL a través de políticas, servicios y beneficios?** ¿CÓMO adaptan éstos a las necesidades de un PERSONAL diverso y a los diferentes grupos y SEGMENTOS del PERSONAL?

**Notas:**

- N1. Los resultados relacionados con el ambiente y compromiso del personal deben ser informados en el Sub-criterio 7.3. Las personas supervisadas por un contratista deben abordarse en los Criterios 2 y 6, como parte de su estrategia más amplia de sistema de trabajo y sus procesos de trabajo internos. Para las organizaciones que también dependen de voluntarios, el personal incluye a estos voluntarios.
- N2. Su evaluación de las necesidades de idoneidad y cantidad del personal (5.1 a. [1]) debe considerar no sólo las necesidades actuales sino también los futuros requerimientos basados en los objetivos estratégicos y los planes de acción que identifican en el Criterio 2 y el desempeño futuro que tratan en 4.1 c. (1).
- N3. Preparar a su personal para las necesidades cambiantes en idoneidad y capacidad (5.1 a. [3]) puede incluir entrenamiento, educación, comunicación frecuente, consideraciones de empleo y empleabilidad del personal, orientación de carrera, reubicación y otros servicios.
- N4. Organizar y gestionar su personal puede involucrar organizar al personal para el cambio cuando ustedes abordan los cambios en tecnología, su entorno externo, cultura, u objetivos estratégicos (5.1 a. [3], 5.1 a. [4]).
- N5. La accesibilidad del lugar de trabajo (5.1 b. [1]) maximiza la productividad al eliminar barreras que pueden impedir a las personas con discapacidades trabajar a su nivel potencial. Un lugar de trabajo totalmente inclusivo es física, tecnológica y actitudinalmente accesible.
- N6. Si los factores ambientales del lugar de trabajo (5.1 b. [1]) y sus medidas u objetivos de desempeño difieren significativamente para los diferentes entornos de lugar de trabajo, debe incluir estas diferencias en su respuesta. Debe abordar la seguridad del lugar de trabajo en el Sub-criterio 6.2 como parte de su sistema de seguridad general.

## 5.2 Compromiso del Personal

### ¿CÓMO comprometen a su PERSONAL para retención y ALTO DESEMPEÑO?

(45 puntos)

Proceso

Responda las siguientes preguntas:

#### a. Evaluación del COMPROMISO del PERSONAL

- (1) **Impulsores del Compromiso ¿CÓMO determinan los impulsores CLAVE del COMPROMISO DEL PERSONAL?** ¿CÓMO determinan estos impulsores para diferentes grupos y SEGMENTOS del PERSONAL?
- (2) **Evaluación del Compromiso ¿CÓMO evalúan el COMPROMISO DEL PERSONAL?** ¿Qué métodos de evaluación y MEDIDAS formales e informales usan para determinar la satisfacción del PERSONAL y el COMPROMISO DEL PERSONAL? ¿CÓMO estos métodos y MEDIDAS difieren entre los grupos y SEGMENTOS del PERSONAL? ¿CÓMO usan también otros INDICADORES para evaluar y mejorar el COMPROMISO DEL PERSONAL?

#### b. Cultura Organizacional

- (1) **¿CÓMO fomentan una cultura organizacional que se caracterice por una comunicación abierta, ALTO DESEMPEÑO y un PERSONAL comprometido?** ¿CÓMO refuerzan su cultura organizacional? ¿CÓMO aseguran que su cultura organizacional apoya su VISIÓN y VALORES y se beneficia de las diversas ideas, culturas y pensamientos de su PERSONAL? ¿CÓMO empoderan a su PERSONAL?

#### c. Gestión y Desarrollo del DESEMPEÑO

- (1) **Gestión del DESEMPEÑO y desarrollo del PERSONAL ¿CÓMO su sistema de gestión respalda un alto nivel de DESEMPEÑO del PERSONAL?** ¿CÓMO recompensa, reconoce e incentiva al PERSONAL? ¿CÓMO promueve la adopción de RIESGOS INTELIGENTES, un ENFOQUE en el cliente y el negocio y el logro de sus PLANES DE ACCIÓN?
- (2) **Desarrollo del PERSONAL ¿CÓMO su sistema de APRENDIZAJE y desarrollo respalda el desarrollo personal de los miembros del PERSONAL y las necesidades de su organización?** ¿CÓMO considera los deseos de APRENDIZAJE y desarrollo de los miembros del PERSONAL, respalda la mejora del DESEMPEÑO organizacional y la toma de RIESGOS INTELIGENTES, y respalda la ética y las prácticas comerciales éticas?
- (3) **EFICACIA del APRENDIZAJE y el desarrollo ¿CÓMO evalúan la EFICACIA y la eficiencia de su sistema de APRENDIZAJE y desarrollo?** ¿CÓMO
  - correlacionan los RESULTADOS del APRENDIZAJE y desarrollo con las conclusiones de la evaluación del COMPROMISO DEL PERSONAL y con RESULTADOS del negocio CLAVE, y
  - usan estas correlaciones para identificar oportunidades para la mejora tanto en el COMPROMISO y APRENDIZAJE DEL PERSONAL como en el desarrollo de ofertas?



- (4) **Desarrollo de carrera ¿CÓMO gestionan el desarrollo de carrera para su PERSONAL y sus futuros líderes? ¿CÓMO gestionan el desarrollo de carrera de su PERSONAL? ¿CÓMO llevan a cabo la planificación de la sucesión para las posiciones de gerencia, de liderazgo y otras posiciones CLAVE?**

#### Notas:

- N1. Los impulsores del compromiso del personal (identificados en P.1 a. [3]) se refieren a los impulsores del compromiso de los miembros del personal, tanto emocional como intelectual, para llevar a cabo el trabajo, la misión y la visión de su organización (5.2 a. [1]).
- N2. Otros indicadores a usar en la evaluación y mejora del compromiso del personal (5.2 a. [2]) pueden incluir retención, ausentismo, quejas, seguridad y productividad del personal.
- N3. En algunas organizaciones del gobierno, los sistemas de compensación están establecidos por ley o reglamento; por lo tanto, los sistemas de recompensa y reconocimiento deben utilizar otras opciones (5.2 c. [1]).
- N4. Su respuesta debe incluir cómo abordan cualquier consideración para el desarrollo, el aprendizaje y la progresión de carrera del personal, que son únicas de su organización. Estas pueden incluir oportunidades de desarrollo que abordan las competencias esenciales de su organización, desafíos estratégicos y planes de acción; cambio organizacional e innovación; mejoras en el enfoque en el cliente; y el refuerzo de nuevos conocimientos y habilidades en el trabajo. Su respuesta también debe considerar la amplitud de las oportunidades de desarrollo que podría ofrecer, incluyendo educación, capacitación, coaching, tutoría y experiencias relacionadas con el trabajo (5.2 c. [2]).

## Comentarios al Criterio 5: Personal

Este Criterio aborda prácticas clave de personal, dirigidas a crear y mantener un ambiente de alto desempeño y a comprometer a su personal para permitirles a ellos y a su organización adaptarse al cambio y tener éxito.

Para reforzar el alineamiento básico de la gestión del personal con la estrategia general, los Criterios también cubren la planificación del personal como parte de la planificación estratégica general en el Criterio 2 Estrategia.

### 5.1 Ambiente del Personal

#### Propósito

Este Sub-criterio pregunta sobre sus necesidades de idoneidad y cantidad del personal, cómo satisfacen esas necesidades para llevar a cabo el trabajo de su organización y cómo aseguran un clima de trabajo propicio. El objetivo es construir un ambiente eficaz para llevar a cabo su trabajo y para respaldar a su personal.

#### Comentarios

- **Idoneidad y cantidad del personal.** Muchas organizaciones confunden los conceptos de idoneidad y cantidad al agregar más personas con habilidades incorrectas para compensar la escasez de habilidades o al asumir que un número menor de trabajadores altamente hábiles pueden satisfacer las necesidades de cantidad para procesos que requieren menos habilidad o diferentes habilidades, pero más personas para llevarlos a cabo. Tener el número correcto de miembros del personal con el conjunto correcto de habilidades es crítico para el éxito. Proyectarse para predecir esas necesidades en el futuro permite la formación, contratación, tiempos de reubicación, y preparación adecuados para los cambios del sistema de trabajo.
- **Gestión del cambio.** La gestión del cambio es un proceso que implica un cambio organizacional transformacional controlado y sostenido por los líderes. Requiere dedicación, participación de los empleados en todos los niveles y comunicación constante. El cambio transformacional está impulsado por la estrategia y se origina desde la cima de la organización. Su origen puede ser las necesidades identificadas dentro de la organización y requiere la participación activa de toda la organización.
- **Apoyo al personal.** 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 el asesoramiento personal y profesional; el desarrollo de la carrera y los servicios de empleabilidad; actividades recreativas o culturales; atención médica y otra asistencia en el lugar; reconocimiento formal o informal; educación no relativa al trabajo; cuidado de hijos padres; permisos especiales por responsabilidades familiares y servicios a la comunidad; horario de trabajo flexible y paquetes de beneficios; servicios de reubicación, beneficios para jubilados, incluyendo acceso continuo a servicios.

## 5.2 Compromiso del Personal

### Propósito

Este Sub-criterio pregunta sobre sus sistemas para gestionar el desempeño del personal y desarrollar a los miembros de su personal para permitir y alentar a todos ellos a contribuir eficazmente y con lo mejor de sus capacidades. Estos sistemas están destinados a fomentar un alto desempeño, abordar sus competencias esenciales y contribuir al cumplimiento de sus planes de acción y a asegurar el éxito de su organización ahora y en el futuro.

### Comentarios

- ▣ **Alto desempeño.** El foco de este Sub-criterio es un personal capaz de lograr un alto desempeño. Comprender las características de los entornos de trabajo de alto desempeño, en los que las personas hacen todo lo posible por el beneficio de sus clientes y el éxito de la organización, es clave para comprender y desarrollar un personal comprometido. El alto desempeño se caracteriza por la flexibilidad, innovación, empoderamiento y responsabilidad personal, intercambio de conocimientos y habilidades, buena comunicación y flujo de información, alineamiento con los objetivos de la organización, enfoque en el cliente y la respuesta rápida a las necesidades cambiantes de negocios y los requerimientos del mercado.
- ▣ **Compromiso y desempeño del personal.** Muchos estudios han mostrado que altos niveles del compromiso del personal tienen un impacto significativo y positivo sobre el desempeño organizacional. Las investigaciones han indicado que el compromiso se caracteriza por ejecutar un trabajo significativo; tener una clara orientación organizacional y responsabilidad por el desempeño; y tener un ambiente de trabajo seguro, confiable, eficaz y cooperativo. En muchas organizaciones, los empleados y voluntarios se sienten atraídos por su trabajo y obtienen sentido de él porque está alineado con sus valores personales.
- ▣ **Impulsores del compromiso del personal** Aunque la satisfacción con el sueldo y con los incrementos de sueldo son importantes, estos dos factores generalmente no son suficientes para garantizar el compromiso del personal y el alto desempeño. Algunos ejemplos de otros factores a considerar son la solución eficaz de quejas y problemas; oportunidades de desarrollo y de carrera; el ambiente de trabajo y el apoyo de la gerencia; la seguridad del lugar de trabajo; la carga de trabajo, la comunicación eficaz, la cooperación y el trabajo en equipo; el grado de empoderamiento; la seguridad del puesto de trabajo; el reconocimiento de las diferentes necesidades de los diversos grupos del personal y el apoyo organizacional para atender a los clientes.
- ▣ **Factores que impiden el compromiso.** Es igualmente importante entender y abordar los factores que impiden el compromiso. Ustedes pueden desarrollar un entendimiento de estos factores a través de encuestas al personal, grupos focalizados, blogs o entrevistas de salida con los miembros que dejan su organización.

- ▣ **Compensación y reconocimiento.** Los sistemas de compensación y reconocimiento deberían adaptarse a sus sistemas de trabajo. El reconocimiento puede incluir mecanismos monetarios y no monetarios, formales e informales, individuales y grupales. Para ser eficaces, la compensación y el reconocimiento pueden incluir promociones y bonificaciones vinculadas al desempeño, habilidades demostradas, habilidades adquiridas, adaptación a sistemas de trabajo y cultura nuevos, y otros factores. Los enfoques también podrían incluir la participación de utilidades; mecanismos para expresar simples “gracias”; recompensas por el desempeño ejemplar del equipo o la unidad; y vinculación con indicadores del compromiso del cliente, logro de objetivos estratégicos organizacionales u otros objetivos organizacionales clave.
- ▣ **Otros indicadores del compromiso del personal.** Además de los indicadores directos del compromiso del personal a través de encuestas formales o informales, otros indicadores incluyen ausentismo, rotación, quejas y huelgas.
- ▣ **Desarrollo del desempeño.** Las organizaciones de hoy necesitan empleados que sean versátiles y que puedan mejorar continuamente sus habilidades laborales. Las organizaciones de alto desempeño abordan esta necesidad satisfaciendo las crecientes expectativas de los empleados sobre aprendizaje y desarrollo relevantes para la carrera. En el desarrollo del desempeño, los empleados buscan el crecimiento personal y el crecimiento en la organización a través del aprendizaje tanto interno como externo. Este aprendizaje implica asignaciones de trabajo, oportunidades y aprendizaje personal interesantes para alcanzar el siguiente nivel de desempeño organizacional y personal.
- ▣ **Necesidades de desarrollo del desempeño.** Dependiendo de la naturaleza del trabajo de su organización, las responsabilidades del personal y etapa de desarrollo organizacional y personal, las necesidades de desarrollo del desempeño pueden variar en gran medida. Estas necesidades pueden incluir obtener habilidades para compartir conocimientos, comunicación, trabajo en equipo y solución de problemas; interpretar y usar datos; exceder los requerimientos del cliente; analizar y simplificar procesos; reducir el desperdicio y el tiempo de ciclo; trabajar con voluntarios y motivarlos; y establecer prioridades basadas en el alineamiento estratégico o el análisis de costos y beneficios. Las necesidades de educación también pueden incluir habilidades avanzadas en nuevas tecnologías o habilidades básicas, como lectura, escritura, idiomas, aritmética y habilidades en computación.
- ▣ **Lugares y formatos de aprendizaje y desarrollo.** Las oportunidades de aprendizaje y desarrollo pueden ocurrir dentro o fuera de su organización y pueden involucrar aprendizaje en el trabajo, en salones de clase, por medios electrónicos o a distancia, así como tareas de desarrollo, coaching o mentoring.
- ▣ **Necesidades individuales de aprendizaje y desarrollo.** Para ayudar a las personas a desarrollar todo su potencial, muchas organizaciones preparan un plan de desarrollo individual con cada persona, el cual aborda sus objetivos y deseos profesionales y de aprendizaje.

- ▣ **Capacitación para el contacto con el cliente.** Aunque este Sub-criterio no pregunta específicamente sobre la capacitación para los trabajadores que están en contacto con los clientes, tal capacitación es importante y común. Con frecuencia incluye la adquisición de habilidades y conocimientos críticos sobre sus productos y clientes; cómo recuperarse de problemas o fallas y cómo gestionar en forma eficaz y exceder las expectativas del cliente.
- ▣ **Eficacia del aprendizaje y el desarrollo.** Los indicadores para evaluar la eficacia y la eficiencia de los sistemas de aprendizaje y desarrollo del personal y de los líderes, pueden abordar el impacto sobre el desempeño de los individuos, las unidades y de su organización; el impacto sobre el desempeño relacionado con el cliente y costos versus beneficios.

## 6. Operaciones (85 puntos)

El Criterio Operaciones pregunta CÓMO su organización diseña, gestiona, mejora, e innova sus productos y PROCESOS DE TRABAJO y mejora la EFICACIA operativa para entregar VALOR a los CLIENTES y alcanzar el éxito organizacional continuo

### 6.1 PROCESOS DE TRABAJO

**¿CÓMO diseñan, gestionan, y mejoran sus productos y PROCESOS DE TRABAJO CLAVE?**

(45 puntos)

Proceso

Responda las siguientes preguntas:

#### a. Diseño de productos y PROCESOS

- (1) **Determinación de Requerimientos de productos y PROCESOS ¿CÓMO determinan los requerimientos de sus productos y PROCESOS DE TRABAJO CLAVE?**
- (2) **PROCESOS DE TRABAJO CLAVE ¿Cuáles son los PROCESOS DE TRABAJO CLAVE de su organización?** ¿Cuáles son los requerimientos CLAVE para estos PROCESOS DE TRABAJO?
- (3) **Conceptos de diseño ¿CÓMO diseñan sus productos y PROCESOS DE TRABAJO para satisfacer los requerimientos?** ¿CÓMO incorporan la nueva tecnología, el conocimiento organizacional, la excelencia de producto, el VALOR para el CLIENTE, consideración del riesgo y la necesidad potencial de agilidad en estos productos y PROCESOS?

#### b. Gestión y Mejora de PROCESOS

- (1) **Implementación de PROCESOS ¿CÓMO la operación cotidiana de sus PROCESOS DE TRABAJO asegura el cumplimiento de los requerimientos CLAVE de los PROCESOS?** ¿Qué MEDIDAS o INDICADORES de DESEMPEÑO CLAVE y MEDIDAS durante el proceso usan para controlar y mejorar sus PROCESOS DE TRABAJO? ¿CÓMO estas MEDIDAS se relacionan con las MEDIDAS de calidad y el DESEMPEÑO del producto final?
- (2) **PROCESOS de apoyo ¿CÓMO determinan los PROCESOS de apoyo CLAVE?** ¿Cuáles son sus PROCESOS de apoyo CLAVE? ¿CÓMO la operación cotidiana de estos PROCESOS asegura que cumplen los requerimientos CLAVE de apoyo al negocio?
- (3) **Mejora de productos y PROCESOS ¿CÓMO mejoran los PROCESOS DE TRABAJO y PROCESOS de apoyo para mejorar los productos y el DESEMPEÑO de PROCESOS, mejorar sus COMPETENCIAS ESENCIALES, y reducir la variabilidad?**

### c. Gestión de la Red de Proveedores

- (1) **¿CÓMO gestionan su red de proveedores?** ¿CÓMO seleccionan proveedores que están calificados y posicionados para cumplir sus necesidades operativas, mejorar su DESEMPEÑO, apoyar sus OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, y mejorar la satisfacción de sus CLIENTES? ¿CÓMO
- ▣ promueven el ALINEAMIENTO y colaboración dentro de su red de proveedores;
  - ▣ aseguran la agilidad de su red de proveedores al responder a cambios en los requerimientos de CLIENTES, del mercado y organizacionales; y
  - ▣ comunican expectativas de DESEMPEÑO, miden y evalúan el DESEMPEÑO de proveedores, les proporcionan retroalimentación y les ayudan a mejorar, y tratan con proveedores de bajo desempeño?

### d. Gestión de la INNOVACIÓN

- (1) **¿CÓMO persiguen sus oportunidades de INNOVACIÓN?** ¿CÓMO persiguen las OPORTUNIDADES ESTRATÉGICAS que consideran RIESGOS INTELIGENTES? ¿CÓMO proporcionan los recursos financieros y de otro tipo para perseguir estas oportunidades? ¿CÓMO deciden discontinuar la persecución de oportunidades en el momento apropiado?

## Notas:

- N1. Los resultados de mejoras en el desempeño del producto y del proceso (6.1) deben ser informados en el Sub-criterio 7.1.
- N2. El diseño del proceso también incluye la necesidad de rediseñar ampliamente un proceso debido a cambios en los requerimientos o en otros factores. La agilidad puede ser necesaria cuando los procesos de trabajo necesitan cambiar como resultado de cambios generales del sistema de trabajo, tales como hacer interno un producto o proceso de red de suministro para evitar interrupciones en el suministro debido a eventos externos impredecibles, o tercerizar un producto o proceso anteriormente llevado a cabo internamente (6.1. a. [3]).
- N3. Sus procesos de apoyo clave (6.1 b. [2]) deben apoyar a sus procesos de creación de valor. Podrían incluir procesos que apoyan a los líderes y otros miembros del personal comprometidos en, por ejemplo, el diseño y entrega de producto, interacciones con el cliente y gestión del negocio y la empresa. Los ejemplos podrían incluir a contabilidad y compras.
- N4. Sus enfoques para mejorar el desempeño de los procesos (6.1 b. [3]) y reducir la variabilidad deberían ser parte del sistema de mejora del desempeño que se describe en el punto P.2 c del Perfil Organizacional
- N5. Para asegurar que los proveedores estén posicionados para satisfacer las necesidades operativas y mejorar su rendimiento y la satisfacción de sus clientes, podría asociarse con proveedores o formar alianzas entre múltiples organizaciones dentro de la red de suministro para beneficio mutuo. La comunicación de las expectativas y retroalimentación a los proveedores debe ser bidireccional,

permitiendo a los proveedores expresar lo que necesitan de usted y de otras organizaciones dentro de la red de proveedores. Para muchas organizaciones, estos mecanismos pueden cambiar a medida que cambian los requerimientos del mercado, del cliente o de las partes interesadas (6.1 c).

N6. Su proceso de gestión de oportunidades de innovación (6.1 d.) debería capitalizar las oportunidades estratégicas identificadas en 2.1 a. (2).

## 6.2 Eficacia Operativa

### ¿CÓMO aseguran la gestión EFICAZ de sus operaciones?

(40 puntos)

Proceso

Responda las siguientes preguntas:

#### a. Eficiencia y EFICACIA de PROCESOS

(1) **¿CÓMO gestiona los costos, eficiencia y EFICACIA de sus operaciones?** ¿CÓMO

- ▣ incorporan el TIEMPO DE CICLO, PRODUCTIVIDAD y otros factores de eficiencia y eficacia en sus PROCESOS DE TRABAJO;
- ▣ previenen defectos, errores de servicio y el retrabajo;
- ▣ minimizan los costos de garantía o las pérdidas de PRODUCTIVIDAD de CLIENTES, según corresponda;
- ▣ minimizan los costos de inspecciones, pruebas y auditorías de proceso o DESEMPEÑO, según corresponda; y
- ▣ equilibran la necesidad del control de costos y eficiencia con las necesidades de sus CLIENTES?

#### b. Seguridad y ciberseguridad

(1) **¿CÓMO aseguran la seguridad y ciberseguridad de datos e información sensibles o privilegiados y de activos CLAVE?** ¿CÓMO gestionan datos físicos y electrónicos, información, y sistemas operativos clave para asegurar la confidencialidad y únicamente adecuado acceso físico y electrónico? ¿CÓMO

- ▣ mantienen su conciencia de las amenazas emergentes de seguridad y ciberseguridad;
- ▣ garantizan que su PERSONAL, CLIENTES, SOCIOS y proveedores comprendan y cumplan con sus funciones y responsabilidades de seguridad y ciberseguridad;
- ▣ identifican y priorizan la tecnología de la información y los sistemas operativos CLAVE a asegurar; y
- ▣ protegen estos sistemas de potenciales eventos de ciberseguridad, detectan eventos de ciberseguridad, y responden a y se recuperan de incidentes de ciberseguridad?

#### c. Seguridad y preparación para emergencias

(1) **Seguridad ¿CÓMO proporcionan un ambiente operativo seguro?** ¿CÓMO su sistema de seguridad aborda la prevención de accidentes, la inspección, el ANÁLISIS de causa raíz de fallas y la recuperación?



- (2) **Continuidad del negocio ¿CÓMO aseguran que su organización está preparada para desastres o emergencias?** ¿CÓMO su sistema de preparación para desastres y emergencias considera la prevención, la continuidad de las operaciones y la recuperación? ¿CÓMO su sistema de preparación para desastres y emergencias toma en cuenta su dependencia de su PERSONAL, red de suministro, y SOCIOS? ¿CÓMO aseguran que sus sistemas de tecnología de la información continúan siendo seguros y estando disponibles para servir a los CLIENTES y satisfacer sus necesidades empresariales?

#### Notas:

- N1. Para ver ejemplos de lo que sus sistemas de tecnología de la información pueden incluir (6.2 b), consulte la nota a 4.2 a. (2).
- N2. Gestionar la ciberseguridad (6.2 b) incluye proteger contra la pérdida de información sensible sobre empleados, clientes y organizaciones; proteger los activos, incluyendo la propiedad intelectual; y proteger contra los aspectos financieros, legales y reputacionales de las violaciones. Existen muchas fuentes para las normas y prácticas de ciberseguridad generales y de una industria específica.
- N3. Los desastres y emergencias (6.2 c. [2]) pueden estar relacionados con el clima, los servicios públicos, la seguridad, o una emergencia local o nacional. El grado en el cual ustedes se preparan para desastres o emergencias dependerá del entorno de su organización y su sensibilidad a las interrupciones de operaciones. Los niveles aceptables de riesgo variarán dependiendo de la naturaleza de sus productos, servicios, red de suministro, y necesidades y expectativas de las partes interesadas. Los impactos del cambio climático podrían incluir una mayor frecuencia de interrupciones.

## Comentarios al Criterio 6: Operaciones

Este Criterio pregunta cómo ustedes se enfocan en el trabajo, diseño y entrega del producto, innovación, y en la eficacia operativa de su organización para lograr el éxito organizacional ahora y en el futuro.

### 6.1 Procesos de Trabajo

#### Propósito

Este Sub-criterio pregunta sobre la gestión de sus productos clave, sus procesos de trabajo clave, e innovación, con el objetivo de crear valor para sus clientes y alcanzar el éxito organizacional actual y futuro.

#### Comentarios

- ▣ **Requerimientos de procesos de trabajo.** Sus enfoques de diseño podrían diferir apreciablemente dependiendo de la naturaleza de sus ofertas de productos o servicios (tanto si son completamente nuevos, variantes, personalizados o involucran cambios importantes o mínimos en los procesos de trabajo). Sus enfoques de diseño deben considerar los requerimientos clave para sus productos y servicios. Los factores que podrían necesitar considerar en el diseño de procesos de trabajo incluyen: seguridad; desempeño a largo plazo; impacto ambiental; huella de carbono y fabricación “ecológica”; variabilidad en las expectativas del cliente que requieren opciones de producto o apoyo, capacidad de medición; capacidad de los procesos; facilidad de fabricación; facilidad de mantenimiento; la variabilidad en las expectativas del cliente que requieren opciones de productos o de soporte, capacidad del proveedor y documentación. El diseño eficaz también debe considerar el tiempo de ciclo y la productividad de los procesos de producción y entrega. Esto podría involucrar el mapeo detallado de los procesos de fabricación o de servicios y el rediseño (“reingeniería”) de esos procesos para lograr eficiencia, así como para satisfacer requerimientos cambiantes de los clientes.
- ▣ **Procesos relacionados con el producto y procesos de negocio clave.** Sus procesos de trabajo clave incluyen los procesos relacionados con sus productos y servicios y aquellos procesos de negocio no relacionados con productos que su alta dirección considera importantes para el crecimiento y el éxito organizacional. Estos procesos están frecuentemente relacionados con las competencias esenciales, los objetivos estratégicos y los factores críticos de éxito de su organización. Los procesos clave del negocio pueden incluir, adquisición de tecnología, gestión de la información y el conocimiento, fusiones y adquisiciones, expansión global, gestión de proyectos y, ventas y marketing. Para algunas organizaciones sin fines de lucro, los procesos clave del negocio pueden incluir la recaudación de fondos, las relaciones con los medios y la promoción de políticas públicas. Dada la diversa naturaleza de estos procesos los requerimientos y características del desempeño pueden variar significativamente para diferentes procesos.

- ▣ **Diseño de procesos de trabajo.** Muchas organizaciones necesitan considerar requerimientos para proveedores, socios y colaboradores en la etapa del diseño de procesos de trabajo. En general, el diseño eficaz debe tomar en cuenta a todas las partes interesadas en la cadena de valor. Si se llevan a cabo muchos proyectos de diseño en paralelo, o si sus productos utilizan partes o suministros, equipo, personal e instalaciones que son utilizados para otros productos o procesos, la coordinación de recursos podría ser una preocupación importante, pero también podría ofrecer un medio para reducir significativamente los costos unitarios y el tiempo para llegar al mercado.
- ▣ **Medidas durante el proceso.** Este sub-criterio se refiere específicamente a las mediciones durante el proceso. Estas mediciones requieren que ustedes identifiquen puntos críticos en los procesos para la medición y observación. Estos puntos deben ocurrir lo más temprano posible en los procesos para minimizar problemas y costos que puedan resultar de desviaciones respecto al desempeño esperado.
- ▣ **Desempeño de proceso.** Alcanzar el desempeño de proceso esperado frecuentemente requiere establecer niveles de desempeño o estándares de desempeño en el proceso para guiar la toma de decisiones. Cuando ocurren desviaciones, se requiere una acción correctiva para restablecer el desempeño del proceso a sus especificaciones de diseño. Dependiendo de la naturaleza del proceso, la acción correctiva puede involucrar tecnología, personas, o ambos. Una adecuada acción correctiva involucra cambios en la fuente (causa raíz) de la desviación y debería minimizar la probabilidad de que este tipo de variación ocurra otra vez en el mismo lugar o en alguna otra parte de su organización. Cuando están involucradas interacciones con clientes, la evaluación de cuán bien se ejecuta el proceso debe considerar las diferencias entre clientes. Esto es especialmente cierto para servicios profesionales y personales. En algunas organizaciones, los tiempos de ciclo para procesos clave pueden ser de un año o mayores, lo cual puede crear especiales desafíos para medir el avance día a día e identificar oportunidades para reducir los tiempos de ciclo, según corresponda.
- ▣ **Procesos de apoyo clave.** Sus procesos de trabajo clave incluyen aquellos procesos que apoyan sus operaciones cotidianas y su entrega de producto y servicio pero que por lo general no son diseñados de manera detallada con los productos. Los requerimientos de los procesos de apoyo usualmente no dependen en forma significativa de las características de los productos. Tales requerimientos usualmente dependen en forma significativa de requerimientos internos y deben ser coordinados e integrados para asegurar vinculación y desempeño eficaces y eficientes. Los procesos de apoyo podrían incluir los procesos para finanzas y contabilidad, administración de instalaciones, servicios legales, servicios para el personal, relaciones públicas y otros servicios administrativos.
- ▣ **Mejora de proceso.** Este Sub-criterio solicita información sobre cómo ustedes mejoran los procesos para lograr un mejor desempeño. Mejor desempeño significa no sólo mejor calidad desde la perspectiva de sus clientes sino también mejor desempeño financiero y operacional, tal como la productividad, desde la perspectiva de sus otras partes interesadas. Comúnmente se utilizan diversos enfoques de mejora de procesos. Estos enfoques incluyen:

- utilizar los resultados de revisiones de desempeño organizacional;
- compartir estrategias exitosas en toda la organización para impulsar el aprendizaje y la innovación;
- efectuar análisis e investigación de procesos (ej. mapas de procesos, experimentos de optimización y comprobación de errores);
- efectuar investigación y desarrollo técnico y de negocios;
- usar herramientas de mejora de la calidad como Lean, Six Sigma y PDCA;
- benchmarking;
- utilizar tecnología alternativa; y
- utilizar información de los clientes de los procesos, dentro y fuera de la organización.

Los enfoques de mejora de los procesos podrían utilizar datos financieros para evaluar alternativas y establecer prioridades. En conjunto, estos enfoques ofrecen una amplia gama de posibilidades, incluyendo un completo rediseño (“reingeniería”) de los procesos.

- ▣ **Redes de proveedores.** En lugar de una cadena de suministro de uno a uno a uno, las organizaciones deben depender cada vez más de una red de proveedores para gestionar los activos fuera de los límites organizacionales tradicionales. Los proveedores, socios y colaboradores reciben una atención estratégica cada vez mayor a medida que las organizaciones reevalúan sus competencias esenciales y su lugar dentro de su ecosistema empresarial. Para optimizar el valor de su red de proveedores, las organizaciones deben posicionarse para aprovechar una red de proveedores ágil e interdependiente.
- ▣ **Gestión de la red de proveedores.** Para muchas organizaciones, la gestión de la red de proveedores se ha convertido en un factor clave para lograr los objetivos de productividad y rentabilidad y el éxito organizacional general. Los procesos de proveedores deben cumplir dos propósitos: ayudar a mejorar el desempeño de los proveedores y socios y ayudarlos a contribuir a mejorar las operaciones generales de su organización. La gestión de la red de proveedores puede incluir procesos para seleccionar proveedores, con el objetivo de reducir el número total de proveedores e incrementar los acuerdos de proveedor preferente y acuerdos de asociación.
- ▣ **Comunicación de la red de proveedores.** Los mecanismos para comunicarse con los proveedores deben utilizar un lenguaje comprensible. Pueden involucrar contacto en persona; correo electrónico, redes sociales u otros medios electrónicos; o el teléfono. Para muchas organizaciones, estos mecanismos pueden cambiar a medida que cambian los requerimientos del mercado, de los clientes o de las partes interesadas.
- ▣ **Gestión de la innovación.** En una organización que tiene un ambiente propicio para la innovación, es probable que haya muchas más ideas que recursos para concretarlas. Esto conduce a dos puntos críticos de decisión en el ciclo de innovación: (1) de acuerdo con los recursos, priorizar las oportunidades para perseguir aquellas oportunidades con la más alta probabilidad de un retorno de la inversión (riesgos inteligentes) y (2) saber cuándo discontinuar proyectos y reasignar los recursos o bien para el desarrollo adicional de proyectos exitosos o bien para nuevos proyectos.

## 6.2 Eficacia Operativa

### Propósito

Este Sub-criterio pregunta cómo aseguran operaciones eficaces a fin de tener un ambiente de trabajo seguro y entregar valor al cliente. Las operaciones eficaces frecuentemente dependen de controlar los costos generales de sus operaciones y mantener la confiabilidad, seguridad y ciberseguridad de sus sistemas de información.

### Comentarios

- **Control de costos.** La reducción de costos y del tiempo de ciclo puede alcanzarse a través de estrategias de gestión de procesos esbeltos (Lean). La reducción de defectos y la mejora del desempeño del producto pueden involucrar proyectos Six Sigma. Es decisivo utilizar medidas clave para hacer seguimiento de todos los aspectos de su gestión de operaciones.
- **Seguridad y ciberseguridad.** Dada la frecuencia y la magnitud de la transferencia y el almacenamiento de datos electrónicos, la prevalencia de los ataques de ciberseguridad y los requerimientos empresariales y de los clientes acerca de a la protección de los activos y la información, la gestión de la ciberseguridad es un componente esencial de la eficacia operacional. La gestión adecuada de la ciberseguridad requiere un enfoque de sistemas que se enfoque en el uso de factores empresariales clave para guiar las actividades de ciberseguridad e integrar la ciberseguridad con sus enfoques generales de liderazgo y gestión. En un entorno dinámico y desafiante de nuevas amenazas, riesgos y soluciones, gestionar la ciberseguridad significa tener en cuenta las amenazas, vulnerabilidades y tolerancias de riesgo únicas de su organización. Significa determinar las actividades que son importantes para la prestación de servicios críticos y para sus clientes, y priorizar las inversiones para protegerlos. La ciberseguridad puede involucrar la capacitación a miembros del personal no directamente involucrados en asuntos de tecnología de la información y la educación de clientes, proveedores y socios. También puede implicar comunicarse con estas partes interesadas para informarles de posibles amenazas cibernéticas, informarles sobre infracciones e informar sobre los esfuerzos de recuperación para mantener su confianza en su organización.
- **Seguridad del lugar de trabajo.** Todas las organizaciones, independientemente de su tamaño, están obligadas a cumplir con los estándares reglamentarios mínimos para el lugar de trabajo y seguridad del personal, sin embargo, las organizaciones de alto desempeño tienen procesos establecidos para garantizar que no solo cumplan con estos estándares mínimos sino que vayan más allá de una orientación al cumplimiento hacia un compromiso de seguridad-primero. Esto incluye diseñar procesos proactivos, con el aporte de personas directamente involucradas en el trabajo, para garantizar un ambiente de trabajo seguro.
- **Continuidad del negocio.** Los esfuerzos para asegurar la continuidad de las operaciones en una emergencia, deberían considerar todas las facetas de sus operaciones necesarias para proveer sus productos y servicios a los clientes, incluyendo la disponibilidad de la red de suministro. El nivel específico de operaciones que deberán proporcionar estará guiado por su misión y por las necesidades y

requerimientos de sus clientes. Por ejemplo, un servicio público es probable que tenga una mayor necesidad de servicios que organizaciones que no proporcionan una función esencial. Las organizaciones sin fines de lucro (incluidas las gubernamentales) cuya misión es responder a emergencias tendrán una gran necesidad de disponibilidad de servicio. Ustedes también deben coordinar sus esfuerzos para la continuidad de las operaciones con sus esfuerzos para asegurar la disponibilidad de datos e información (Sub-criterio 4.2). Ustedes deben planificar cuidadosamente cómo continuarán proporcionando una infraestructura de tecnología de la información, datos e información en caso de un desastre natural o causado por el hombre. Estos planes deben considerar las necesidades de todas sus partes interesadas, incluyendo el personal, clientes, proveedores, socios y colaboradores. Los planes deben coordinarse con su plan general para la continuidad del negocio y la ciberseguridad.

## 7. Resultados (450 puntos)

El Criterio RESULTADOS, pregunta sobre el DESEMPEÑO de su organización y las mejoras en todas las áreas CLAVE: RESULTADOS de productos y PROCESOS, RESULTADOS en CLIENTES, RESULTADOS en el PERSONAL, RESULTADOS de liderazgo y de GOBIERNO, y RESULTADOS financieros, de mercado y de estrategia.

### 7.1 RESULTADOS de los Productos y Procesos

**¿Cuáles son sus RESULTADOS de DESEMPEÑO de los productos y de eficacia de los PROCESOS?**

(120 puntos)

Resultados

Responda las siguientes preguntas con información y datos:

#### a. RESULTADOS de productos y servicios enfocados en el cliente

(1) **¿Cuáles son sus RESULTADOS para sus productos y sus PROCESOS de servicio al CLIENTE?** ¿Cuáles son sus RESULTADOS para las MEDIDAS o INDICADORES CLAVE del DESEMPEÑO de productos y servicios que son importantes para y sirven directamente a sus CLIENTES? ¿CÓMO difieren estos RESULTADOS por ofertas de producto, grupos de CLIENTES, y SEGMENTOS de mercado, según corresponda?

#### b. RESULTADOS de la EFICACIA de los PROCESOS DE TRABAJO

(1) **Eficacia y eficiencia de PROCESOS ¿Cuáles son sus RESULTADOS de EFICACIA y eficiencia de PROCESOS?** ¿Cuáles son sus RESULTADOS para las MEDIDAS o INDICADORES CLAVE del DESEMPEÑO operativo de sus PROCESOS DE TRABAJO y de apoyo CLAVE, incluyendo la PRODUCTIVIDAD, el TIEMPO DE CICLO y otras MEDIDAS apropiadas de la EFICACIA, eficiencia, seguridad y ciberseguridad, e INNOVACIÓN de los PROCESOS? ¿CÓMO difieren estos RESULTADOS por tipos de PROCESOS, según corresponda?

(2) **Preparación para seguridad y emergencias ¿Cuáles son sus RESULTADOS de preparación para seguridad y emergencias?** ¿Cuáles son sus RESULTADOS para las MEDIDAS o INDICADORES CLAVE de la EFICACIA del sistema de seguridad de su organización y su preparación para desastres o emergencias? ¿CÓMO difieren estos RESULTADOS por ubicación o tipo de PROCESO, según corresponda?

#### c. RESULTADOS de la gestión de la red de suministro

(1) **¿Cuáles son sus RESULTADOS de la gestión de la red de suministro?** ¿Cuáles son sus RESULTADOS para las MEDIDAS o INDICADORES CLAVE del DESEMPEÑO de su red de suministro, incluyendo su contribución a mejorar el DESEMPEÑO de su organización?

#### Notas:

N1. No hay una relación uno-a-uno entre los Sub-criterios de resultados y los Criterios del 1 al 6. Los resultados deben ser considerados sistémicamente, con contribuciones a los elementos individuales de resultados que se derivan con

frecuencia de procesos en más de un Criterio. El sistema de evaluación del Modelo (páginas 115-117) pide datos actuales, de tendencia, comparativos y segmentados, según corresponda, para proporcionar información clave para el análisis y la revisión del desempeño de su organización (Sub-criterio 4.1); para demostrar el uso del conocimiento organizacional (Sub-criterio 4.2) y para proporcionar las bases operativas para los resultados enfocados en el cliente (Sub-criterio 7.2) y los resultados financieros, de mercado y de estrategia (7.5). En algunas áreas, sus resultados pueden ser de naturaleza cualitativa o no susceptibles de tendencia en el tiempo. Algunos ejemplos son los resultados para la responsabilidad de gobierno, horas de capacitación para los proveedores sobre nuevos productos o procesos, y los resultados para proyectos o procesos limitados o únicos. Los datos comparativos e información se obtienen mediante benchmarking (dentro y fuera de su industria, según corresponda) y mediante la búsqueda de comparaciones competitivas. En algunos casos, como los resultados de proyectos o procesos que son exclusivos de su organización, es posible que los datos comparativos no estén disponibles o no sean adecuados.

- N2. Los resultados para sus productos y procesos de servicio al cliente (7.1 a.) deben relacionarse con los requerimientos y expectativas clave del cliente identificados en P.1 b.[2], los cuales están basados en la información recogida a través de los procesos que describen en el Criterio 3. Las mediciones o los indicadores deberían abordar los factores que afectan la preferencia de los clientes, tales como los incluidos en las notas a P.1 (Notas 10, 11 y 12) y al Sub-criterio 3.2 (Nota 5).
- N3. Para algunas organizaciones sin fines de lucro, las fuentes de financiamiento podrían exigir medidas de rendimiento de productos o servicios. Estas medidas deben ser identificadas y reportadas aquí (7.1 a.).
- N4. Los resultados presentados en 7.1 b. deben abordar los requerimientos operativos clave identificados en el Perfil Organizacional y en el Criterio 6 Operaciones.
- N5. Las mediciones e indicadores adecuados de la eficacia de los procesos de trabajo (7.1 b.) pueden incluir tasas de defectos, tasas y resultados de producto, servicio, e innovación del sistema de trabajo; resultados de simplificación de puestos de trabajo internos y clasificación de puestos de trabajo; reducción del desperdicio; mejoras en el lay out del trabajo; cambio en las tasas de supervisión; incidentes de salud ocupacional y administración de la seguridad (OSHA); medidas o indicadores del éxito de ejercicios o simulaciones de emergencias, tales como tiempo de ciclo, contención, y cumplimiento de estándares; y los resultados para la reubicación de trabajos o ejercicios de contingencias.
- N6. Las medidas e indicadores apropiados del desempeño de la red de suministro (7.1 c.) pueden incluir auditorías de proveedores y socios, entrega justo a tiempo y resultados de aceptación para productos, servicios y procesos suministrados externamente. Las medidas e indicadores de contribuciones a la mejora de su desempeño pueden incluir aquellos para mejoras en el desempeño de subensambles y en los servicios al cliente de proveedores.



## 7.2 RESULTADOS de Clientes

### ¿Cuáles son sus RESULTADOS de desempeño enfocado en el cliente?

(80 puntos)

Resultados

Responda las siguientes preguntas con información y datos:

#### a. RESULTADOS enfocados en el CLIENTE

- (1) **Satisfacción de los CLIENTES ¿Cuáles son sus RESULTADOS de satisfacción e insatisfacción de CLIENTES?** ¿Cuáles son sus RESULTADOS para las MEDIDAS o INDICADORES CLAVE de la satisfacción y la insatisfacción del CLIENTE? ¿CÓMO difieren estos RESULTADOS por ofertas de productos, grupos de CLIENTES, y SEGMENTOS de mercado, según corresponda?
- (2) **COMPROMISO DEL CLIENTE ¿Cuáles son sus RESULTADOS de COMPROMISO DEL CLIENTE?** ¿Cuáles son sus RESULTADOS para las MEDIDAS o INDICADORES CLAVE del COMPROMISO DEL CLIENTE, incluyendo aquellos para construir relaciones con el CLIENTE? ¿CÓMO se comparan estos RESULTADOS a lo largo del ciclo de vida de sus CLIENTES, según corresponda? ¿CÓMO difieren estos RESULTADOS por ofertas de productos, grupos de CLIENTES, y SEGMENTOS de mercado, según corresponda?

#### Notas:

- N1. Los resultados de la satisfacción, insatisfacción y compromiso del cliente informados en este Sub-criterio deben estar relacionados con los grupos de clientes y segmentos de mercado que ustedes identifican en P.1 b. (2) y con los métodos de escucha y determinación que informan en el Criterio 3.

## 7.3 RESULTADOS de PERSONAL

### ¿Cuáles son sus RESULTADOS del DESEMPEÑO enfocado en el PERSONAL?

(80 puntos)

Resultados

Responda las siguientes preguntas con información y datos:

#### a. RESULTADOS enfocados en el PERSONAL

- (1) **Idoneidad y cantidad de PERSONAL ¿Cuáles son sus RESULTADOS de idoneidad y cantidad de PERSONAL?** ¿Cuáles son sus RESULTADOS para las MEDIDAS CLAVE de la idoneidad y la CANTIDAD DEL PERSONAL, incluyendo los NIVELES apropiados de habilidad y dotación de PERSONAL? ¿CÓMO difieren estos RESULTADOS por la DIVERSIDAD de su PERSONAL y por sus grupos y SEGMENTOS de PERSONAL, según corresponda?
- (2) **Ambiente de trabajo ¿Cuáles son sus RESULTADOS del ambiente de trabajo?** ¿Cuáles son sus RESULTADOS para MEDIDAS o INDICADORES CLAVE del ambiente del trabajo, incluyendo salud, salubridad, seguridad, accesibilidad, y servicios y beneficios para el PERSONAL, según corresponda? ¿CÓMO difieren estos RESULTADOS por la DIVERSIDAD de su PERSONAL y por sus grupos y SEGMENTOS de PERSONAL, según corresponda?

- (3) **COMPROMISO DEL PERSONAL ¿Cuáles son sus RESULTADOS de COMPROMISO DEL PERSONAL?** ¿Cuáles son sus RESULTADOS para las MEDIDAS o INDICADORES CLAVE del compromiso y la satisfacción de su PERSONAL? ¿CÓMO difieren estos RESULTADOS por la DIVERSIDAD de su PERSONAL y por sus grupos y SEGMENTOS de PERSONAL, según corresponda?
- (4) **Desarrollo del PERSONAL ¿Cuáles son sus RESULTADOS de desarrollo de su PERSONAL y sus líderes?** ¿Cuáles son sus RESULTADOS para las MEDIDAS o INDICADORES CLAVE del desarrollo de su PERSONAL y de los líderes? ¿CÓMO difieren estos RESULTADOS por la DIVERSIDAD de su PERSONAL y por sus grupos y SEGMENTOS de PERSONAL, según corresponda?

#### Notas:

- N1. Los resultados informados en este Sub-criterio deben estar relacionados a los procesos, medidas e indicadores informados en el Criterio 5. Sus resultados deberían responder también a las necesidades clave de procesos de trabajo informadas en el Criterio 6 y a los planes de acción y planes de personal informados en el Sub-criterio 2.2. Las organizaciones que dependen de voluntarios o pasantes deben informar los resultados para ellos, según corresponda.

#### 7.4 RESULTADOS del Liderazgo y GOBIERNO Organizacional ¿Cuáles son sus RESULTADOS del liderazgo de la ALTA DIRECCIÓN y el GOBIERNO organizacional?

(80 puntos)  
Resultados

Responda las siguientes preguntas con información y datos:

- a. **RESULTADOS de liderazgo, GOBIERNO organizacional y contribución social**
  - (1) **Liderazgo ¿Cuáles son sus RESULTADOS para la comunicación y el compromiso de la ALTA DIRECCIÓN con el PERSONAL y los CLIENTES?**  
¿Cuáles son sus RESULTADOS para las MEDIDAS o INDICADORES CLAVE de la comunicación y el compromiso de la ALTA DIRECCIÓN con el PERSONAL, SOCIOS y CLIENTES para desplegar su VISIÓN y sus VALORES, promover la comunicación en ambos sentidos y crear un ENFOQUE en la acción? ¿CÓMO difieren estos RESULTADOS por unidades organizacionales y grupos de CLIENTES, según corresponda?
  - (2) **GOBIERNO organizacional ¿Cuáles son sus RESULTADOS para la responsabilidad en el GOBIERNO organizacional?** ¿Cuáles son sus RESULTADOS para las MEDIDAS o INDICADORES CLAVE de GOBIERNO y responsabilidad fiscal interna y externa, según corresponda?
  - (3) **Leyes y regulaciones ¿Cuáles son sus RESULTADOS legales y regulatorios?**  
¿Cuáles son sus RESULTADOS para las MEDIDAS o INDICADORES CLAVE de cumplimiento y superación de los requerimientos regulatorios y legales? ¿CÓMO difieren estos RESULTADOS por unidades organizacionales, según corresponda?

- (4) **Ética ¿Cuáles son sus RESULTADOS para la CONDUCTA ÉTICA?** ¿Cuáles son sus RESULTADOS para las MEDIDAS o INDICADORES CLAVE de CONDUCTA ÉTICA, infracciones de CONDUCTA ÉTICA, y confianza de las PARTES INTERESADAS en la ALTA DIRECCIÓN y en el GOBIERNO de su organización? ¿CÓMO difieren estos RESULTADOS por unidades organizacionales, según corresponda?
- (5) **Sociedad ¿Cuáles son sus RESULTADOS para el bienestar social y apoyo a sus comunidades CLAVE?** ¿Cuáles son sus RESULTADOS para las MEDIDAS o INDICADORES CLAVE de sus contribuciones sociales y apoyo a sus comunidades CLAVE?

### Notas:

- N1. Las respuestas a 7.4 deben estar relacionadas con los procesos de comunicación que se identifican en el Sub-criterio 1.1 y los procesos y medidas de gobierno organizacional, legales y regulatorios, de ética y de contribución social que se informan en el Sub-criterio 1.2. Los resultados de seguridad y salud ocupacional relacionados con el personal (por ejemplo, incidentes OSHA notificables) deben ser informados en 7.1 b. (2) y 7.3 a. (2).
- N2. Las respuestas a 7.4 a. (2) pueden incluir asuntos y riesgos de los estados financieros, recomendaciones importantes de los auditores internos y externos y la respuesta de los gerentes a estos temas.
- N3. Para ejemplos de medidas de conducta ética y confianza de las partes interesadas (7.4 a. [4]), ver Sub-criterio 1.2 Nota 7
- N4. Las medidas de contribuciones al bienestar social (7.4 a. [5]) pueden incluir aquellas para reducción en el consumo de energía, utilización de recursos de energía renovables, agua reciclada, reducción de su huella de carbono, reducción y utilización de desechos, enfoques alternativos para la conservación de los recursos (ejemplo: incremento de conferencias virtuales) y el uso global de prácticas de trabajo recomendadas.

### 7.5 RESULTADOS Financieros, de Mercado y Estrategia ¿Cuáles son sus RESULTADOS para la viabilidad financiera y la implementación de la estrategia?

(90 puntos)

Resultados

Responda las siguientes preguntas con información y datos:

#### a. RESULTADOS financieros y de mercado

- (1) **DESEMPEÑO Financiero ¿Cuáles son sus RESULTADOS de DESEMPEÑO financiero?** ¿Cuáles son sus RESULTADOS para las MEDIDAS o INDICADORES CLAVE de DESEMPEÑO financiero, incluyendo MEDIDAS agregadas de rentabilidad financiera, viabilidad financiera y DESEMPEÑO presupuestario, según corresponda? ¿CÓMO difieren estos RESULTADOS por SEGMENTOS de mercado y grupos de CLIENTES, según corresponda?

- (2) **DESEMPEÑO de mercado ¿Cuáles son sus RESULTADOS de DESEMPEÑO de mercado?** ¿Cuáles son sus RESULTADOS para las MEDIDAS o INDICADORES CLAVE de DESEMPEÑO de mercado, incluyendo la participación o la posición de mercado, crecimiento de mercado y de participación de mercado, e ingreso a nuevos mercados, según corresponda? ¿CÓMO difieren estos RESULTADOS por SEGMENTOS de mercado y grupos de CLIENTES, según corresponda?

**b. RESULTADOS de implementación de la Estrategia**

- (1) **¿Cuáles son sus RESULTADOS para el logro de su estrategia organizacional y PLANES DE ACCIÓN?** ¿Cuáles son sus RESULTADOS para las MEDIDAS o INDICADORES CLAVE de la comunicación y el compromiso de la ALTA DIRECCIÓN con el PERSONAL, SOCIOS y CLIENTES para desplegar su VISIÓN y sus VALORES, promover la comunicación en ambos sentidos y crear un ENFOQUE en la acción? ¿CÓMO difieren estos RESULTADOS por unidades organizacionales y grupos de CLIENTES, según corresponda?

**Notas:**

- N1. Los resultados (7.5 a) deben estar relacionados con las medidas financieras que se informan en 4.1 a. (1) y los enfoques de gestión financiera que se informan en el Sub-criterio 2.2.
- N2. En las respuestas a 7.5 a. (1) las medidas agregadas del retorno financiero pueden incluir: el retorno sobre la inversión (ROI), los márgenes operativos, la rentabilidad o la rentabilidad por segmento de mercado o grupo de clientes. Las medidas de viabilidad financiera pueden incluir: la liquidez, la relación deuda – capital, días de caja disponibles, utilización de activos y flujo de caja. Para las organizaciones sin fines de lucro, las medidas de desempeño presupuestario podrían incluir adiciones o sustracciones de los fondos de reserva, reducción de costos o ahorro, respuestas a reducciones de presupuesto, reducción de costos a clientes y devolución de fondos como resultado de mayor eficiencia, gastos administrativos como porcentaje del presupuesto, y el costo de la recaudación en comparación con los fondos recaudados.
- N3. Para las organizaciones sin fines de lucro, las respuestas podrían incluir medidas de donaciones o subvenciones y el número de nuevos programas o servicios ofrecidos (7.5 a. [2]).
- N4. Las medidas o indicadores de logro de la estrategia y el plan de acción (7.5 b.) deben estar relacionados con los objetivos y metas estratégicos que se informan en 2.1 b. (1), los elementos de riesgo que se informan en 2.1 a. (3), y las medidas de desempeño del plan de acción y el desempeño proyectado que se informan en 2.2 a. (5) y 2.2 a. (6), respectivamente

## Comentarios al Criterio 7: Resultados

El Criterio, proporciona un enfoque de sistemas que abarca todos los resultados necesarios para la sostenibilidad de una empresa: los resultados clave de procesos y productos, los resultados enfocados en el cliente, los resultados del personal, los resultados del liderazgo y del sistema de gobierno y el desempeño general financiero y en el mercado.

Este enfoque de sistemas mantiene los propósitos del Modelo: ofertas de valor superior según la perspectiva de sus clientes y el mercado, desempeño organizacional superior según lo reflejado en sus indicadores operacionales, aprendizaje organizacional, y aprendizaje de los miembros del personal. El Criterio 7 proporciona información en “tiempo real” (medidas de avance) para evaluar, mejorar e innovar procesos y productos, en alineamiento con su estrategia organizacional general. Si bien el criterio 7 pregunta sobre los resultados ampliamente, ustedes deberían dar prioridad al monitoreo de resultados que son consecuencia de su desempeño operacional y sirven como predictores del desempeño futuro.

### 7.1 Resultados de los Productos y Procesos

#### Propósito

Este Sub-criterio pregunta sobre sus resultados clave de productos y desempeño operacional, los cuales demuestran la calidad y el valor del producto y servicio que conducen a la satisfacción y compromiso del cliente.

#### Comentarios

- **Medidas de desempeño de producto.** Este Sub-criterio enfatiza las medidas de desempeño de productos que sirven como indicadores de las opiniones y decisiones de los clientes en relación a futuras compras, interacciones y relaciones. Estas medidas de desempeño de productos son derivadas de la información relacionada al cliente recopilada en el Criterio 3..
- **Ejemplos de medidas de producto.** Las medidas de productos y servicios apropiadas para su inclusión pueden estar basadas en lo siguiente: mediciones internas de calidad, desempeño de los productos en el mercado, niveles de defecto, errores de servicio, tiempos de respuesta, y datos recopilados de sus clientes por otras organizaciones sobre a la facilidad de uso u otros atributos, así como encuestas a clientes sobre el desempeño de los productos y servicios.
- **Desempeño del producto e indicadores del cliente.** La correlación entre el desempeño de los productos y servicios, y los indicadores del cliente es una herramienta de gestión crítica con múltiples usos: (1) Definir y enfocarse en los requerimientos 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 o servicios y la evidencia de la satisfacción y el compromiso del cliente. La correlación puede revelar segmentos de mercados emergentes o cambiantes, la importancia cambiante de los requerimientos, o incluso la potencial obsolescencia de las ofertas.

▫ **Medidas de eficacia y eficiencia de proceso.** Las medidas e indicadores de eficacia y eficiencia de proceso pueden incluir lo siguiente:

- Desempeño del sistema de trabajo que demuestra mejores ahorros de costo o: mayor productividad al utilizar recursos internos o externos;
- Menores niveles de emisiones, huella de carbono o consumo de energía;
- Reducción de flujo de desechos, utilización de subproductos y reciclaje;
- Indicadores de la capacidad de respuesta interna tales como tiempos de ciclo, flexibilidad de la producción, tiempos de entrega, tiempos de preparación y tiempo para llegar al mercado;
- Mejora del desempeño de funciones administrativas y otras funciones de apoyo;
- Indicadores de la eficacia de los enfoques de seguridad y ciberseguridad
- Indicadores específicos de su organización, tales como tasas de innovación, mejora del desempeño de productos y procesos, resultados de iniciativas Six Sigma y desempeño aceptable de producto al momento de la entrega;
- Indicadores de la red de suministro tales como reducciones en el inventario e inspecciones de entrada, incrementos en calidad y productividad, mejoras en el intercambio electrónico de datos y reducciones en los costos de gestión de la red de suministro;
- Resultados de evaluaciones de terceras partes, tales como las auditorías ISO 9001.

▫ **Medidas del desempeño organizacional y operacional.** Este Sub-criterio les alienta a desarrollar e incluir medidas únicas e innovadoras para rastrear los procesos clave y la mejora operacional. Las medidas únicas deben considerar relaciones causa-efecto entre el desempeño operacional y el desempeño de la calidad del producto. Todas las áreas clave del desempeño organizacional y operacional, incluyendo la preparación de su organización para emergencias, deberían ser evaluadas mediante medidas que sean relevantes e importantes para su organización.

## 7.2 Resultados de Clientes

### Propósito

Este Sub-criterio pregunta sobre sus resultados de desempeño enfocado en el cliente, los cuales demuestran cuán bien han estado satisfaciendo a sus clientes, comprometiéndolos en relaciones que construyen lealtad.

### Comentarios

▫ **Su desempeño desde la perspectiva de sus clientes.** Este Sub-criterio se enfoca en todos los datos relevantes para determinar y ayudar a predecir su desempeño desde la perspectiva de los clientes. Los datos e información relevantes incluyen:

- Satisfacción e insatisfacción del cliente;
- Retención, ganancias y pérdidas de clientes y cuentas de clientes;
- Reclamos de clientes, gestión de reclamos y resolución eficaz de reclamos, y reclamos de garantías;
- Valor percibido por el cliente basado en la calidad y precio;

- Evaluación del cliente del acceso y la facilidad de uso (incluyendo cortesía en las interacciones del servicio);
  - Promoción de su marca y ofertas de producto por parte de clientes;
  - Premios, clasificaciones y reconocimientos de los clientes y de organizaciones independientes.
- **Satisfacción relativa.** Para la satisfacción de los clientes con sus productos en relación con la satisfacción con los de la competencia y organizaciones comparables, las medidas e indicadores pueden incluir información y datos de sus clientes, de los clientes de la competencia y de organizaciones independientes.
  - **Resultados que van más allá de la satisfacción.** Este Sub-criterio pone énfasis en resultados enfocados en el cliente, que vayan más allá de las mediciones de satisfacción; porque las relaciones y el compromiso del cliente son mejores indicadores y medidas del éxito futuro en el mercado y de la sostenibilidad organizacional.

### 7.3. Resultados de Personal

#### Propósito

Este Sub-criterio pregunta sobre sus resultados de desempeño enfocados en el personal, los cuales demuestran cuán bien han estado creando y manteniendo un ambiente acogedor, de compromiso, productivo y de aprendizaje para todos los miembros del personal.

#### Comentarios

- **Factores de resultados del personal.** Los resultados informados pueden incluir factores genéricos o específicos de su organización. Los factores genéricos pueden incluir: seguridad, ausentismo, rotación, satisfacción y reclamos (quejas formales). Para algunas medidas, tales como el ausentismo y rotación, pueden ser apropiadas las comparaciones regionales o locales. Los factores específicos a su organización son aquellos que se evalúan para determinar el compromiso y el clima del personal. Estos factores pueden incluir la extensión del entrenamiento, el reentrenamiento o entrenamiento cruzado para satisfacer las necesidades de cantidad e idoneidad; el grado y el éxito del empoderamiento del personal; el grado de la asociación entre la gerencia y el sindicato, o el grado del involucramiento de voluntarios en procesos y actividades del programa.
- **Idoneidad y cantidad de personal.** Los resultados presentados para la cantidad e idoneidad del personal pueden incluir los niveles de dotación de personal a través de las unidades de su organización y las certificaciones para satisfacer las necesidades de habilidad. Factores adicionales pueden incluir reestructuraciones organizacionales, así como rotaciones de puesto, diseñadas para cumplir con las direcciones estratégicas o los requerimientos de los clientes. Los retrasos o reducciones en retrasos podrían ser indicadores de desafíos o mejoras de idoneidad o cantidad, respectivamente.

- **Compromiso del personal.** Las medidas de los resultados para indicadores del compromiso y satisfacción del personal pueden incluir mejoras en la toma de decisiones locales, cultura organizacional y el intercambio de conocimientos del personal. Los datos de entrada, tales como el número de premios en efectivo, pueden ser incluidos, pero el énfasis principal debe estar en los datos que muestran eficacia o resultados. Por ejemplo una medición de resultados puede ser la mayor retención del personal resultante de establecer un programa de reconocimiento de pares o el número de promociones a posiciones de liderazgo que han resultado del programa de desarrollo de liderazgo de su organización.

#### 7.4. Resultados del Liderazgo y Gobierno Organizacional

##### Propósito

Este Sub-criterio pregunta sobre los resultados clave en las áreas de liderazgo de la alta dirección y gobierno organizacional, los cuales demuestran el grado en que su organización es ética, fiscalmente sólida y socialmente responsable.

##### Comentarios

- **Importancia de altos estándares éticos.** Independientemente del creciente enfoque en los temas de gobierno organizacional y responsabilidad fiscal, en la ética y en la responsabilidad de los líderes; es importante para las organizaciones practicar y demostrar altos estándares de conducta general. Los cuerpos de gobierno y los miembros de la alta dirección deben hacer seguimiento a las medidas relevantes de desempeño en forma regular y enfatizar este desempeño en las comunicaciones a todas las partes interesadas.
- **Resultados a informar.** Sus resultados deben incluir la conformidad legal, regulatoria y ambiental; resultados de auditorías de supervisión de agencias gubernamentales o de financiamiento; logros notables en estas áreas, según corresponda; y contribuciones organizacionales al bienestar social y apoyo a las comunidades clave.
- **Sanciones o acciones adversas.** Si su organización ha recibido sanciones o acciones adversas por ley, regulación o contrato durante los últimos cinco años, ustedes deben resumir los incidentes, su situación actual, y acciones para evitar la recurrencia.

#### 7.5. Resultados Financieros, de Mercado y de Estrategia

##### Propósito

Este Sub-criterio pregunta sobre sus resultados clave financieros y de mercado, los cuales demuestran su sostenibilidad financiera y sus logros en el mercado. También pregunta sobre el logro de su estrategia.

##### Comentarios

- **Rol de la alta dirección.** Las medidas a presentar en este Sub-criterio son aquellas a las que la alta dirección hace un seguimiento continuo para evaluar el desempeño financiero y la viabilidad de su organización.



- ▣ **Medidas apropiadas a presentar.** Además de las medidas incluidas en el Sub-criterio 7.5, Nota 2, las medidas e indicadores financieros apropiados pueden incluir: ingresos, presupuestos, ganancias o pérdidas, posición de efectivo, activo neto, apalancamiento de la deuda, tiempo de ciclo de caja, ganancias por acción, eficiencia de las operaciones financieras (cobros, facturación, cuentas por cobrar) y rentabilidad financiera. Las medidas de desempeño de mercado pueden incluir: medidas del crecimiento del negocio, nuevos productos y mercados ingresados o el porcentaje de ingresos derivados de nuevos productos.
  
- ▣ **Medidas de implementación de la estrategia.** Debido a que muchas organizaciones tienen dificultades para determinar medidas apropiadas, medir el progreso en el logro de su estrategia es un desafío clave. Frecuentemente, las organizaciones pueden discernir estas medidas de progreso definiendo primero los resultados que indicarían el éxito de meta final en alcanzar un objetivo estratégico y luego utilizar esa meta final para definir medidas intermedias.

## 6. Sistema de Evaluación

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**.

Para puntuar las respuestas a los criterios, considerar la siguiente información relacionada a las preguntas del Sub-criterio y las guías de puntuación (páginas 118-121):

- Los factores clave del negocio presentados en el Perfil Organizacional
- La madurez y adecuación de los enfoques, la amplitud de su despliegue y las fortalezas del proceso de aprendizaje y mejora
- El nivel de desempeño y cómo se comparan los resultados con los de otras organizaciones o benchmarks relevantes

### a. Procesos

**“Procesos”** se refiere a los métodos que la organización usa y mejora, los cuales abordan las preguntas de los Criterios 1 al 6. Los cuatro factores usados para evaluar los procesos son: **Enfoque** (E), **Despliegue** (D), **Aprendizaje** (A) e **Integración** (I) (**E-D-A-I**).

**“Enfoque”** se refiere a:

- los métodos usados para llevar a cabo el proceso
- la adecuación de los métodos respecto a las preguntas del Sub-criterio y el ambiente operativo de la organización
- la eficacia 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 medida en que:

- su enfoque aborda los requerimientos del Sub-criterio que son relevantes e importantes para su organización
- su enfoque se aplica consistentemente
- su enfoque es utilizado por todas las unidades de trabajo que correspondan

**“Aprendizaje”** se refiere a:

- el refinamiento de su enfoque a través de ciclos de evaluación y mejora
- el fomento de cambios disruptivos a su enfoque a través de la innovación
- el intercambio de refinamientos y las innovaciones con otras unidades de trabajo y procesos relevantes en su organización

**“Integración”** se refiere a la medida en que:

- su enfoque está alineado con las necesidades organizacionales identificadas en el Perfil Organizacional y en otros Sub-criterios de proceso.
- sus sistemas de medición, información y mejora son complementarios a través de unidades de trabajo y procesos
- sus planes, procesos, resultados, análisis, aprendizaje y acciones están armonizados a través de las unidades de trabajo y procesos para apoyar los objetivos de toda la organización

Al puntuar Sub-criterios de proceso, tener en cuenta que el enfoque, el despliegue, el aprendizaje y la integración están vinculados. Las descripciones del enfoque siempre deben indicar el despliegue, de acuerdo con las preguntas específicas en el Sub-criterio y su organización. A medida que los procesos maduran, la descripción también debe mostrar ciclos de aprendizaje (incluyendo la innovación), así como la integración con otros procesos y unidades de trabajo

## **b. Resultados**

**“Resultados”** se refiere a los logros de su organización, los cuales abordan las preguntas en los Sub-criterios 7.1 a 7.5. Los cuatro factores utilizados para evaluar los resultados son: **Nivel (N)**, **Tendencia (T)**, **Comparaciones (C)** e **Integración (I) (N-T-C-I)**. Un puntaje para un Sub-criterio de resultados está basado en una evaluación holística de su desempeño general, tomando en cuenta los cuatro factores de resultados.

**“Nivel”** se refiere a:

- su desempeño en una escala de medida significativa

**“Tendencia”** se refiere a:

- su tasa de mejora del desempeño o continuación del buen desempeño en áreas de importancia (es decir, la pendiente de los puntos de los datos en el tiempo)

**“Comparaciones”** se refiere a:

- su desempeño en comparación con el de otras organizaciones apropiadas, tales como competidores u organizaciones similares a las suyas, o benchmarks

**“Integración”** se refiere a la medida en que:

- sus medidas de resultados (a menudo a través de segmentación) abordan requerimientos importantes del desempeño relacionados con clientes, productos, mercados, procesos, planes de acción identificados en su Perfil Organizacional y en los Sub-criterios de Procesos

En la puntuación de Sub-criterios de resultados, buscar datos sobre niveles de desempeño, tendencias y comparaciones relevantes para medidas e indicadores clave del desempeño de su organización, así como la integración con los requerimientos clave de su organización. Los Sub-criterios de resultados también deben mostrar datos sobre la amplitud de los resultados de desempeño informados. Esto está directamente relacionado con el despliegue y el aprendizaje organizacional; si los procesos de mejora son compartidos y desplegados ampliamente, debe haber resultados correspondientes.

### **La “Importancia” como consideración de puntuación**

Una consideración crítica en la evaluación y retroalimentación del Modelo es la “importancia” de los procesos y resultados informados para los factores clave del negocio. Las áreas de mayor importancia deben ser identificadas en el Perfil Organizacional y en Sub-criterios como 2.1, 2.2, 3.2, 5.1, 5.2 y 6.1. Los requerimientos clave del cliente, el entorno competitivo, las necesidades del personal, los objetivos estratégicos clave y planes de acción son particularmente importantes. estratégicos y planes de acción clave, son particularmente importantes.

## Asignación de puntuación a las respuesta a un Sub-criterio

Considerar las siguientes pautas:

- **Leer las guías de puntuación** (páginas 118-121).
- **Escoger el rango de puntuación** (por ejemplo 30-45%, 50-65%, o 70-85%) que es el más descriptivo del nivel de logro de la organización en la respuesta al Sub-criterio. Elegir este rango basado en una visión holística o bien de los cuatro factores de proceso (EDAI) o de los cuatro factores de resultados (NTCI) en conjunto. En esta visión holística, el rango de puntuación a asignar es el que mejor refleja la respuesta del postulante en conjunto; no concordar ni promediar las evaluaciones independientes de cada uno de los cuatro factores. Ningún factor de evaluación sirve como un “medio de acceso” a una puntuación de rango superior. El rango “más descriptivo” no es necesariamente un ajuste perfecto. A menudo refleja algunas brechas entre la respuesta y la descripción de uno o más de los factores en el rango de puntuación elegido.
- **Leer el rango de puntuación siguiente más alto y el siguiente más bajo.** Asignar una puntuación (por ejemplo, 75% u 80%) dentro del rango elegido al evaluar si la respuesta del ítem en conjunto está más cerca de las instrucciones en el rango de puntuación siguiente más alto o más bajo.



puntuación siguiente más alto o más bajo.

## Guía de Puntuación

### Para los Criterios de Procesos (1 al 6)

Puntuación	Procesos
<p><b>0% ó 5%</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ No hay ningún ENFOQUE SISTEMÁTICO para las preguntas del Sub-criterio; la información es anecdótica (E)</li> <li>▫ Poco o ningún DESPLIEGUE de cualquier ENFOQUE SISTEMÁTICO es evidente (D)</li> <li>▫ No hay evidencia de orientación a la mejora; la mejora se alcanza al reaccionar a los problemas (A)</li> <li>▫ Ningún ALINEAMIENTO organizacional es evidente; las áreas individuales o las unidades de trabajo operan independientemente (I)</li> </ul>
<p><b>10%, 15%, 20% ó 25%</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Es evidente el inicio de un ENFOQUE SISTEMÁTICO para la PREGUNTA BÁSICA del Sub-criterio (E)</li> <li>▫ El ENFOQUE está en las primeras etapas de DESPLIEGUE en la mayoría de las áreas o unidades de trabajo, impidiendo el avance para alcanzar la PREGUNTA BÁSICA del Sub-criterio (D)</li> <li>▫ Son evidentes las primeras etapas de una transición de una actitud reactiva frente a los problemas a una con orientación a la mejora general (A)</li> <li>▫ El ENFOQUE está ALINEADO con otras áreas o unidades de trabajo en gran medida a través de la resolución de problemas en conjunto (I)</li> </ul>
<p><b>30%, 35%, 40% ó 45%</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Es evidente un ENFOQUE SISTEMÁTICO y EFICAZ conforme a la PREGUNTA BÁSICA del Sub-criterio (E)</li> <li>▫ El ENFOQUE está DESPLEGADO, aunque algunas áreas o unidades de trabajo están en las etapas iniciales del DESPLIEGUE (D)</li> <li>▫ Es evidente el comienzo de un ENFOQUE SISTEMÁTICO para evaluar y mejorar los PROCESOS CLAVE (A)</li> <li>▫ El ENFOQUE está en las primeras etapas de ALINEAMIENTO con las necesidades básicas de la organización identificadas en las respuestas al Perfil Organizacional y los otros Sub-criterios de procesos (I)</li> </ul>

<p><b>50%, 55%, 60% ó 65%</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Es evidente un ENFOQUE SISTEMÁTICO y EFICAZ, conforme a las PREGUNTAS GENERALES del Sub-criterio (E)</li> <li>▫ El ENFOQUE está bien desplegado, aunque el DESPLIEGUE puede variar en algunas áreas o unidades de trabajo (D)</li> <li>▫ Está instalado un proceso SISTEMÁTICO de evaluación y mejora basado en hechos, algún APRENDIZAJE organizacional, incluyendo alguna INNOVACIÓN, para mejorar la eficiencia y la EFICACIA de los PROCESOS CLAVE (A)</li> <li>▫ El ENFOQUE está ALINEADO con las necesidades generales de la organización identificadas en respuestas al Perfil Organizacional y otros Sub-criterios de procesos (I)</li> </ul>
<p><b>70%, 75%, 80% ó 85%</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Es evidente un ENFOQUE SISTEMÁTICO y EFICAZ, conforme a las PREGUNTAS MÚLTIPLES del Sub-criterio (E)</li> <li>▫ El ENFOQUE está bien DESPLEGADO sin ninguna brecha significativa (D)</li> <li>▫ La evaluación y mejora SISTEMÁTICAS basadas en hechos y el APRENDIZAJE organizacional, incluyendo la INNOVACIÓN, son herramientas CLAVE de la gestión; hay clara evidencia de refinamiento como resultado del ANÁLISIS e intercambio a nivel organizacional (A)</li> <li>▫ El ENFOQUE está integrado con las necesidades organizacionales actuales y futuras identificadas en respuestas al Perfil Organizacional y los otros Sub-criterios de procesos (I)</li> </ul>
<p><b>90%, 95% ó 100%</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Es evidente un ENFOQUE SISTEMÁTICO Y EFICAZ, totalmente conforme a las PREGUNTAS MÚLTIPLES del Sub-criterio (E)</li> <li>▫ El ENFOQUE está totalmente desplegado sin ninguna debilidad significativa o brechas en ninguna de las áreas o unidades de trabajo (D)</li> <li>▫ La evaluación y mejora SISTEMÁTICAS basadas en hechos y el APRENDIZAJE organizacional a través de la INNOVACIÓN son herramientas CLAVE en toda la organización; el refinamiento y la INNOVACIÓN respaldados por el ANÁLISIS y el intercambio son evidentes en toda la organización (A)</li> <li>▫ El ENFOQUE está bien INTEGRADO con las necesidades organizacionales actuales y futuras identificadas en respuesta al Perfil Organizacional y otros Sub-criterios de procesos (I)</li> </ul>

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

Puntuación	Resultados
<b>0% ó 5%</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ No hay RESULTADOS del DESEMPEÑO organizacional, o los RESULTADOS presentados son pobres (N)</li> <li>▫ Los datos de TENDENCIA o bien no son presentados o muestran principalmente TENDENCIAS adversas (T)</li> <li>▫ No se presenta información comparativa (C)</li> <li>▫ No se presentan RESULTADOS para ninguna de las áreas de importancia para el cumplimiento de la MISIÓN de la organización (I)</li> </ul>
<b>10%, 15%, 20% ó 25%</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Se presentan unos pocos RESULTADOS de DESEMPEÑO organizacional que responden a la PREGUNTA BÁSICA del Sub-criterio y son evidentes NIVELES iniciales de buen DESEMPEÑO (N)</li> <li>▫ Se presenta algunos datos de TENDENCIA, con algunas TENDENCIAS adversas evidentes (T)</li> <li>▫ Se presenta poca o ninguna información comparativa (C)</li> <li>▫ Se presentan RESULTADOS para unas pocas áreas de importancia para el cumplimiento de la MISIÓN de la organización (I)</li> </ul>
<b>30%, 35%, 40% ó 45%</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Se presentan NIVELES de DESEMPEÑO organizacional buenos que responden a la PREGUNTA BÁSICA del Sub-criterio (N)</li> <li>▫ Se presentan algunos datos de TENDENCIA y la mayoría de las TENDENCIAS presentadas son favorables (T)</li> <li>▫ Se evidencia las etapas iniciales de la obtención de información comparativa (C)</li> <li>▫ Se presentan RESULTADOS para muchas de las áreas de importancia para el cumplimiento de la MISIÓN de la organización (I)</li> </ul>
<b>50%, 55%, 60% ó 65%</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Se presentan buenos NIVELES de DESEMPEÑO organizacional que responden a las PREGUNTAS GENERALES del Sub-criterio (N)</li> <li>▫ Son evidentes TENDENCIAS favorables en áreas de importancia para el cumplimiento de la MISIÓN de la organización (T)</li> <li>▫ Algunos NIVELES de DESEMPEÑO actuales han sido evaluados contra comparaciones pertinentes y/o "BENCHMARKS" y muestran áreas con DESEMPEÑO relativo (C)</li> <li>▫ Se presentan RESULTADOS de DESEMPEÑO organizacional para la mayor parte de los requerimientos CLAVE de CLIENTES, mercado y PROCESOS (I)</li> </ul>

<p><b>70%, 75%, 80% ó 85%</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Se presentan NIVELES de DESEMPEÑO organizacional de buenos a excelentes que responden a las PREGUNTAS MÚLTIPLES del Sub-criterio (N)</li> <li>▫ TENDENCIAS favorables han sido sostenidas en el tiempo en la mayoría de las áreas de importancia para el cumplimiento de la MISIÓN de la organización (T)</li> <li>▫ Muchas o la mayoría de las TENDENCIAS y NIVELES de DESEMPEÑO actuales han sido evaluados contra comparaciones pertinentes y/o "BENCHMARKS" y muestran áreas de liderazgo y muy buen DESEMPEÑO relativo (C)</li> <li>▫ Se presentan RESULTADOS de DESEMPEÑO organizacional para la mayoría de los requerimientos CLAVE de CLIENTES, mercado, PROCESOS y PLANES DE ACCIÓN (I)</li> </ul>
<p><b>90%, 95% ó 100%</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Se presentan excelentes NIVELES de DESEMPEÑO organizacional que responden totalmente a las PREGUNTAS MÚLTIPLES del Sub-criterio (N)</li> <li>▫ TENDENCIAS favorables y sostenidas en el tiempo en todas las áreas de importancia para el cumplimiento de la MISIÓN de la organización (T)</li> <li>▫ Se demuestra liderazgo en la industria y de "BENCHMARK" en muchas áreas (C)</li> <li>▫ Se presentan RESULTADOS de DESEMPEÑO organizacional y PROYECCIONES para la mayoría de los requerimientos CLAVE de CLIENTES, mercado, PROCESOS y PLANES DE ACCIÓN (I)</li> </ul>



## 8. Glosario de Términos Clave

Este glosario de términos clave define y describe brevemente los conceptos más importantes usados en las preguntas del Modelo de Excelencia en la Gestión. Los términos clave son resaltados en MAYÚSCULAS PEQUEÑAS en el documento.

Las definiciones del glosario se presentan de la siguiente manera: La primera oración contiene una definición concisa del término. Las oraciones siguientes en el primer párrafo aclaran el término. Los párrafos subsiguientes proveen ejemplos, información descriptiva o referencias clave al Modelo.

### ACTIVOS EN CONOCIMIENTO

**Recursos intelectuales acumulados en la organización; el conocimiento que posee su organización y sus trabajadores en la forma de: información, ideas, aprendizaje, entendimiento, memoria, discernimiento, habilidades cognitivas y técnicas y capacidades.** Estos activos de conocimiento residen en su personal, software, patentes, bases de datos, documentos, guías, políticas y procedimientos y dibujos técnicos. Los activos de conocimiento también residen en clientes, proveedores y socios.

Los activos de conocimiento son el “saber cómo” que su organización tiene disponible para utilizar, invertir y crecer. Construir y gestionar los activos de conocimiento son componentes clave para crear valor para sus partes interesadas y para mantener una ventaja competitiva.

### ALINEAMIENTO

**Consistencia entre planes, procesos, información, decisiones sobre recursos, acciones, resultados, análisis, idoneidad y cantidad de personal, que apoyan las metas clave a nivel de toda la organización.** El alineamiento efectivo requiere del entendimiento común de propósitos y metas, así como de la utilización de medidas e información complementarias que permitan la planificación, el seguimiento, el análisis y el mejoramiento en tres niveles: organizacional, procesos clave y unidades de trabajo

Ver también INTEGRACIÓN.

### ALTA DIRECCIÓN

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

### ALTO DESEMPEÑO

**Niveles cada vez más altos de desempeño general organizacional e individual, incluyendo calidad, productividad, tasa de innovación y tiempo de ciclo.** El alto desempeño da como resultado mejores servicio y valor para los clientes y otras partes interesadas.

Los enfoques para el alto desempeño varían en su forma, su función y los sistemas de incentivos utilizados. El alto desempeño se deriva del compromiso del personal y lo mejora. Implica la cooperación entre la dirección y el personal, la cual puede involucrar unidades de negociación del personal; cooperación entre unidades de trabajo, a menudo involucrando equipos; empoderamiento de su gente, incluyendo la responsabilidad

personal; y aportes del personal a la planificación. Puede implicar aprender y desarrollar habilidades individuales y organizacionales; aprender de otras organizaciones; crear un diseño de puesto de trabajo flexible y asignaciones de trabajo flexibles; mantener una estructura organizacional plana, donde la toma de decisiones está descentralizada y las decisiones se toman más cerca de la primera línea; y el uso eficaz de medidas de desempeño, incluyendo las comparaciones. Muchas organizaciones fomentan el alto desempeño con incentivos monetarios y no monetarios basados en factores como el desempeño organizacional, las contribuciones individuales y de equipo y el desarrollo de habilidades. Además, los enfoques para el alto desempeño generalmente buscan alinear la estructura, las competencias esenciales, el trabajo, los puestos de trabajo, el desarrollo del personal y los incentivos de su organización.

## **ANÁLISIS**

**Evaluaciones de hechos y datos para proveer una sólida base para la toma de decisiones eficaces.** El análisis a menudo involucra determinar relaciones causa-efecto. El análisis de toda la organización permite orientar la gestión de sistemas y procesos de trabajo 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 los datos, por sí mismos, no proveen una base efectiva para la ejecución de acciones o para establecer prioridades. Las acciones eficaces dependen de la comprensión de las relaciones, las cuales son derivadas del análisis de hechos y datos.

## **ANECDÓTICO**

**En una respuesta a un Sub-criterio, información de procesos que carece de métodos específicos, medidas, mecanismos de despliegue y factores de evaluación, mejora y aprendizaje.** La información anecdótica frecuentemente utiliza ejemplos y describe actividades individuales en lugar de 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 organización. 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 medidas utilizadas para evaluar la eficacia de los métodos, las herramientas y las técnicas utilizadas para evaluar y mejorar los métodos de comunicación.

Ver también SISTEMÁTICO.

## **APRENDIZAJE**

**Adquisición de nuevos conocimientos o habilidades a través de evaluación, estudio, experiencia e innovación.** El Modelo se refiere a dos tipos distintos de aprendizaje: el aprendizaje organizacional y el aprendizaje de los miembros del personal. El aprendizaje organizacional se alcanza a través de la investigación y el desarrollo, la evaluación y los ciclos de mejora, ideas y aportes de trabajadores y partes interesadas, el intercambio de las mejores prácticas y el benchmarking. El aprendizaje del personal se alcanza a través de la educación, entrenamiento y oportunidades de desarrollo que

fomentan el crecimiento individual.

Para ser eficaz el aprendizaje debe estar integrado en la forma que opera su organización. El aprendizaje contribuye a una ventaja competitiva y al éxito continuo de la organización y el personal. Para una mayor descripción del aprendizaje personal y organizacional, ver los Valores y Conceptos Esenciales.

Para una descripción más detallada del aprendizaje organizacional y personal, ver los valores y conceptos esenciales relacionados: Valorar a las Personas y Aprendizaje y Agilidad Organizacionales.

El aprendizaje es uno de los factores considerados en la evaluación de los Sub-criterios de procesos. Para una descripción más detallada, ver el Sistema de Evaluación.

### **BENCHMARKS**

**Procesos y resultados que representan las mejores prácticas y el mejor desempeño para actividades similares, dentro o fuera de industria de su organización.** Las organizaciones se comprometen en el benchmarking para entender las dimensiones actuales del desempeño de clase mundial y para lograr una mejora discontinua (no incremental) o “disruptiva”

Los benchmarks son una forma de datos comparativos. Otras formas incluyen datos de la industria recopilados por un tercero, datos sobre el desempeño de competidores y comparaciones con organizaciones similares que están en la misma área geográfica o que brindan productos y servicios similares en otras áreas geográficas.

### **CANTIDAD DEL PERSONAL**

**La capacidad de su organización para garantizar niveles de dotación de personal suficientes para cumplir con sus procesos de trabajo y entregar sus productos a los clientes, incluyendo la capacidad para satisfacer niveles de demanda estacionales o variables.**

### **CLAVE**

**Principal o más importante, crítico para lograr el resultado deseado.** Los Criterios, por ejemplo, se refieren a desafíos clave, planes clave, procesos de trabajo clave y medidas clave; aquellos que son los más importantes para el éxito de su organización. Son los elementos esenciales para perseguir o monitorear un resultado deseado. Clave generalmente se define como alrededor de los cinco más significativos.

### **CLIENTE**

**Un usuario real o potencial de productos, programas o servicios de su organización (todos referidos como productos en los Criterios).** Los clientes incluyen a los usuarios finales de sus productos, así como a otros que son compradores o usuarios inmediatos, tales como distribuidores, agentes u organizaciones que procesan sus productos como componentes de los de ellos. El Modelo se refiere a los clientes en forma amplia, incluyendo los actuales, los futuros y los de la competencia.

La excelencia enfocada en el cliente es un valor esencial del Modelo y está incorporado en las creencias y conductas de las organizaciones de alto desempeño. El enfoque en

el cliente impacta y debe ser un factor en la integración de las direcciones estratégicas, los sistemas de trabajo y los procesos de trabajo, y los resultados comerciales de su organización.

Ver también PARTES INTERESADAS para la relación entre los clientes y otros que pueden ser afectados por sus productos.

#### **COLABORADORES**

**Organizaciones o individuos que cooperan con su organización para apoyar una actividad particular o evento o quienes cooperan en forma intermitente cuando sus metas de corto plazo están alineadas con o son las mismas que las de su organización.** Típicamente, la colaboración no involucra acuerdos o arreglos formales.

Ver también SOCIOS.

#### **CÓMO**

**Procesos y sistemas que una organización utiliza para cumplir los requerimientos de su misión.** Al responder a las preguntas “cómo” en los Sub-criterios de Procesos, deben incluir información de enfoque (métodos y medidas), despliegue, aprendizaje e integración.

#### **COMPETENCIAS ESENCIALES**

**Las áreas de mayor experiencia de su organización; aquellas capacidades estratégicamente importantes, posiblemente especializadas, que son centrales para cumplir con su misión o que proporcionan una ventaja en su mercado o entorno de servicio.** Las competencias esenciales frecuentemente son un desafío a imitar para los competidores o proveedores y socios, y pueden proporcionar una ventaja competitiva continua o crear oportunidades en su ecosistema de negocios. La ausencia de una competencia esencial necesaria puede resultar en un desafío o desventaja estratégica significativa en el mercado.

Las competencias esenciales pueden involucrar conocimiento profundo (“experticia”) en tecnología, oferta única de servicios, un nicho de mercado o una agudeza empresarial en un área particular.

#### **COMPROMISO DEL CLIENTE**

**La inversión de sus clientes en, o su compromiso con, su marca y ofertas de productos.** Se basa en su capacidad continua para satisfacer sus necesidades y establecer relaciones para que continúen usando sus productos. Las características de los clientes comprometidos incluyen la retención, lealtad a la marca, voluntad de hacer un esfuerzo para hacer negocios (y aumentar su negocio) con su organización y voluntad de defender y recomendar activamente su marca y ofertas de productos.

#### **COMPROMISO DEL PERSONAL**

**El grado de compromiso emocional e intelectual de los miembros del personal para lograr el trabajo, la misión y la visión de su organización.** Las organizaciones con alto nivel de compromiso de su personal están a menudo caracterizadas por ambientes de trabajo de alto desempeño en los cuales las personas están motivadas a dar lo mejor de sí para el beneficio de sus clientes y para el éxito de la organización.

En general, los miembros del personal se sienten comprometidos cuando encuentran sentido personal y motivación en su trabajo y reciben apoyo interpersonal y en el lugar de trabajo. Un personal comprometido se beneficia de relaciones de confianza, un ambiente seguro y cooperativo, comunicación y flujo de información buenos, empoderamiento y responsabilidad por el desempeño. Los factores clave que contribuyen al compromiso del personal incluyen el entrenamiento y desarrollo profesional, sistemas eficaces de reconocimientos y recompensa, igualdad de oportunidades y trato justo, y la amistad con la familia.

## **CONDUCTA ÉTICA**

**Las acciones que lleva a cabo su organización para garantizar que todas sus decisiones, acciones e interacciones con las partes interesadas cumplan con sus principios de conducta profesionales y morales.** Estos principios deben respaldar todas las leyes y regulaciones aplicables y son el fundamento de la cultura y valores de la organización. Ellos distinguen el bien del mal.

Los miembros de la alta dirección deben ser modelo a seguir de estos principios de conducta. Los principios se aplican a todas las personas involucradas en la organización, desde el personal temporal hasta miembros del directorio. Estos principios se benefician de la comunicación y el refuerzo regulares. Aunque el Modelo de Excelencia no prescribe un modelo particular para garantizar una conducta ética, la alta dirección tiene la responsabilidad del alineamiento de la visión y la misión de la organización con sus principios éticos. La conducta ética abarca las interacciones con todas las partes interesadas, incluyendo a trabajadores, accionistas, clientes, socios, proveedores y la comunidad local.

Los principios éticos bien diseñados y claramente articulados empoderan al personal para tomar decisiones eficaces con gran confianza. En algunas organizaciones los principios éticos también sirven como condiciones límite que restringen conductas que podrían tener efectos adversos en su organización y/o sociedad,

Ver también el valor esencial relacionado, Ética y Transparencia (página 30).

## **DESAFÍOS ESTRATÉGICOS**

**Aquellas presiones que ejercen una influencia decisiva sobre las probabilidades de éxito futuro de su organización.** Estos desafíos frecuentemente son impulsados por la posición competitiva esperada de la organización en el futuro, en relación a otros proveedores de productos similares. Aunque no es exclusivamente así, los desafíos estratégicos generalmente son impulsados externamente. Sin embargo, al responder a los desafíos estratégicos impulsados externamente, su organización puede enfrentar desafíos estratégicos internos.

Los desafíos estratégicos externos pueden estar relacionados con las necesidades o expectativas de los clientes o del mercado; cambios de producto o tecnología; o riesgos o necesidades financieros, sociales y de otro tipo. Los desafíos estratégicos internos pueden estar relacionados con las capacidades o recursos humanos y de otro tipo.

Ver VENTAJAS ESTRATÉGICAS y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS para conocer la relación entre los desafíos, ventajas y objetivos estratégicos que su organización articula para abordar sus desafíos y ventajas.

## **DESEMPEÑO**

**Resultados y consecución de objetivos obtenidos de procesos, productos y clientes que les permiten evaluar y comparar los resultados de su organización con proyecciones de desempeño, estándares, resultados pasados, metas y resultados de otras organizaciones.** El desempeño puede ser expresado en términos financieros o no financieros.

Los Criterios abordan cuatro tipos de desempeño: (1) de productos (2) enfocado en el cliente (3) operacional y (4) financiero y de mercado.

El “desempeño de productos” es el desempeño relativo a las medidas e indicadores de las características de los productos y servicios que son importantes para los clientes. Los ejemplos incluyen confiabilidad del producto, entrega a tiempo, niveles de defecto experimentados por los clientes y tiempo de respuesta en servicios. Para algunas organizaciones de servicios, incluyendo organizaciones sin fines de lucro, los ejemplos pueden incluir el desempeño de programas y proyectos en las áreas de respuesta rápida a emergencias, servicios a domicilio o servicios multilingües.

El “desempeño enfocado en el cliente” es el desempeño relativo a las medidas e indicadores de las percepciones, reacciones y conductas de los clientes. Los ejemplos incluyen retención de clientes, quejas y resultados de encuestas

El “desempeño operacional” es el desempeño del personal, de liderazgo y organizacional (incluyendo el cumplimiento ético y legal) relativo medidas e indicadores de eficacia, eficiencia y responsabilidad. Los ejemplos incluyen tiempo de ciclo, productividad, reducción de desperdicios, rotación de personal, tasas de entrenamiento cruzado del personal, cumplimiento de regulaciones, responsabilidad fiscal, logro de la estrategia e involucramiento comunitario. El desempeño operacional puede ser medido a nivel de unidad de trabajo, proceso de trabajo clave y organizacional

El “desempeño financiero y de mercado” es el desempeño relativo a medidas de costo, ingresos y posición de mercado, incluyendo la utilización de activos, crecimiento de activos y participación de mercado. Los ejemplos incluyen retorno sobre las inversiones, valor agregado por empleado, relación de deuda a patrimonio, retorno sobre activos, márgenes operativos, desempeño presupuestario, el monto en fondos de reserva, tiempo de ciclo efectivo-a-efectivo, otras medidas de beneficio y liquidez, y ganancias de mercado.

## **DESPLIEGUE**

**Grado en que su organización aplica un enfoque al abordar las preguntas de un Sub-criterio.** La evaluación del despliegue considera cuán amplia y profundamente se aplica el enfoque en las unidades de trabajo relevantes en toda su organización.

El despliegue es uno de los factores considerados al evaluar Sub-criterios de Procesos. Para una mayor descripción ver el Sistema de Evaluación.

## **DIVERSIDAD**

### **Diferencias entre los miembros del personal que enriquecen el ambiente de trabajo y son representativas de sus comunidades de contratación y de clientes.**

Estas diferencias abarcan muchas variables tales como raza, religión, color, género, nacionalidad, discapacidad, orientación sexual, edad y generación, educación, origen geográfico y características de habilidades, así como las ideas, pensamientos, disciplinas académicas y perspectivas.

Los Criterios se refieren a valorar y beneficiarse de la diversidad de sus comunidades de contratación y de clientes. Capitalizar ambas al construir su personal, mejora las oportunidades de alto desempeño; satisfacción de clientes, del personal y la comunidad; y el compromiso de clientes y del personal.

## **EFICAZ**

**Qué tan bien un proceso o una medida cumple su propósito previsto.** Determinar la eficacia requiere (1) evaluar qué tan bien el proceso está alineado con las necesidades de la organización y qué tan bien está desplegado o (2) evaluar el resultado de la medida como un indicador de desempeño de proceso o producto.

## **EMPODERAMIENTO (EMPOWERMENT)**

**Dar a las personas la autoridad y la responsabilidad para tomar decisiones y ejecutar acciones.** Cuando las personas están empoderadas, las decisiones se adoptan mucho más cerca de la primera línea, donde residen el conocimiento y el entendimiento relacionados con el trabajo.

El propósito de empoderar a las personas es habilitarlas para satisfacer a los clientes en el primer contacto, mejorar los procesos, incrementar la productividad y mejorar los resultados de desempeño de la organización, así como alentar la colaboración. Un personal empoderado requiere información para tomar decisiones adecuadas; por lo tanto, la organización debe proporcionar dicha información en forma oportuna y útil.

## **ENFOQUE**

**Métodos utilizados por su organización para llevar a cabo sus procesos.** Además de los métodos en sí, el enfoque se refiere a la idoneidad de los métodos para las preguntas del Sub-criterio y el ambiente operativo de su organización, así como a cuán eficazmente su organización utiliza estos métodos.

El enfoque es uno de los factores considerados en la evaluación de los Sub-criterios de Procesos. Para una mayor descripción, ver el Sistema de Evaluación.

## **EXCELENCIA EN EL DESEMPEÑO**

**Enfoque integrado para la gestión del desempeño organizacional que resulta en: (1) entrega de un valor que siempre mejora a los clientes y partes interesadas, contribuyendo al éxito organizacional continuo, (2) mejora de la eficacia general**

**y las capacidades de la organización y (3) aprendizaje para la organización y para miembros.** El Perfil Organizacional, Criterios, Valores y Conceptos Esenciales, y la Guía de Puntuación del Modelo proporcionan un marco y una herramienta de evaluación para entender las fortalezas y oportunidades de mejora de su organización y, por lo tanto, para guiar su planificación hacia lograr un mejor desempeño y buscar la excelencia.

## **GOBIERNO**

### **Sistema de gestión y controles realizados en la administración de la organización.**

El gobierno incluye las responsabilidades de los propietarios/accionistas, junta de directores y miembros de la alta dirección. Los estatutos corporativos, las leyes y las políticas, documentan los derechos y responsabilidades de cada una de las partes, y describen cómo dirigirán y controlarán su organización para garantizar: (1) la responsabilidad ante propietarios/accionistas y otras partes interesadas (2) la transparencia de las operaciones y (3) el trato justo a todas las partes interesadas. Los procesos de gobierno pueden incluir la aprobación de la dirección estratégica, el monitoreo y la evaluación del desempeño del Gerente General, el establecimiento de compensaciones y beneficios para ejecutivos, la planificación de sucesión, las auditorías financieras y otras fiduciarias, la administración del riesgo, revelar información y los reportes a los accionistas. Asegurar un gobierno eficaz es importante para la confianza de las partes interesadas y de la sociedad en general y para la eficacia organizacional.

## **IDONEIDAD DEL PERSONAL**

### **La capacidad de su organización para cumplir con sus procesos de trabajo a través del conocimiento, habilidades, capacidades y competencias de su gente.**

La idoneidad puede incluir la capacidad para construir y sostener relaciones con clientes; para innovar y hacer la transición a nuevas tecnologías; para desarrollar nuevos productos y procesos de trabajo; y para satisfacer las demandas cambiantes del negocio, del mercado y de las regulaciones.

## **INDICADORES**

Ver MEDIDAS E INDICADORES.

## **INNOVACIÓN**

### **Hacer cambios significativos para mejorar productos, procesos o la eficacia organizacional y crear nuevo valor para las partes interesadas**

La innovación implica adoptar una idea, proceso, tecnología, producto o modelo de negocio que es o bien nuevo o bien nuevo para la aplicación propuesta. El resultado de la innovación es un cambio abrupto o disruptivo en resultados, productos o procesos. La innovación es favorecida por un ambiente propicio, un proceso para identificar oportunidades estratégicas y una disposición para perseguir riesgos inteligentes.

La innovación organizacional exitosa es un proceso de varios pasos de desarrollo y compartir conocimientos, una decisión de implementar, implementación, evaluación y aprendizaje. Aunque la innovación es frecuentemente asociada con la innovación tecnológica, ella es aplicable a todos los procesos organizacionales clave que pueden beneficiarse del cambio a través de la innovación, ya sea una mejora abrupta o un



cambio en el enfoque o los resultados. La innovación podría incluir cambios fundamentales en la estructura de la organización o en el modelo del negocio para realizar el trabajo en forma más eficaz.

Ver también RIESGOS INTELIGENTES Y OPORTUNIDADES ESTRATÉGICAS.

## **INTEGRACIÓN**

**Armonización de planes, procesos, información, decisiones sobre los recursos, idoneidad y cantidad del personal, acciones, resultados y análisis para apoyar las metas clave a nivel de toda la organización.** La integración eficaz va más allá del alineamiento y se alcanza cuando los componentes individuales de un sistema de gestión de desempeño organizacional operan como una unidad totalmente interconectada.

La integración es una de las dimensiones consideradas en la evaluación tanto de sub-criterios de procesos y resultados. Para una descripción más amplia vea el Sistema de Evaluación.

## **MEDICIONES E INDICADORES**

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

Los Criterios no distinguen entre medidas e indicadores. Sin embargo, algunos usuarios de estos términos prefieren el término indicador: (1) cuando la medida se relaciona con el desempeño pero no lo mide en forma directa (por ejemplo, el número de quejas es un indicador pero no una medida directa de la insatisfacción) y (2) cuando la medida es un predictor (indicador anticipatorio) de algún desempeño más significativo (por ejemplo, el aumento de satisfacción de los clientes podría ser un indicador anticipatorio de ganancia de participación de mercado).

## **METAS**

**Condiciones futuras o niveles de desempeño que su organización intenta o desea alcanzar.** Las metas pueden ser tanto de corto como de largo plazo. Las metas son fines que guían las acciones. Las metas cuantitativas, frecuentemente mencionadas como “objetivos”, incluyen un valor o un rango numérico. Los objetivos pueden ser el desempeño deseado basado en datos comparativos o competitivos. El término “metas extendidas” se refiere a mejoras deseadas importantes, discontinuas (no incrementales) o “disruptivas”, normalmente en las áreas más críticas para el éxito futuro de su organización.

Las metas pueden servir a muchos propósitos, incluyendo:

- aclarar los objetivos estratégicos y los planes de acción para indicar cómo se medirá el éxito,
- fomentar el trabajo en equipo al enfocarse en un fin común,
- alentar el pensamiento innovador para alcanzar una meta extendida, y
- proporcionar una base para medir y acelerar el progreso.

Ver también PROYECCIONES DE DESEMPEÑO.

## MISIÓN

**Función global de una organización.** La misión responde a la pregunta: ¿Qué está intentando alcanzar la organización? La misión puede definir los clientes o segmentos de mercado atendidos, las competencias esenciales o distintivas, o tecnologías utilizadas.

## NIVELES

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

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

**Los objetivos o respuestas que su organización articula para abordar cambios o mejoras importantes, cuestiones de competitividad o sociales y ventajas del negocio.** Los objetivos estratégicos generalmente se enfocan tanto en forma interna como externa y se relacionan con las oportunidades y desafíos significativos de clientes, mercados, productos o tecnología (desafíos estratégicos). En términos generales, son lo que su organización debe lograr para permanecer competitiva o para llegar a serlo y garantizar su éxito a largo plazo. Los objetivos estratégicos establecen las orientaciones a largo plazo de su organización y guían la asignación y la redistribución de recursos.

Ver PLANES DE ACCIÓN para conocer la relación entre los objetivos estratégicos y los planes de acción.

## OPORTUNIDADES ESTRATÉGICAS

**Perspectivas de nuevos o modificados: productos, servicios, procesos, modelos de negocio (incluyendo alianzas estratégicas) o mercados.** Surgen del pensamiento “fuera de la caja”, tormenta de ideas, capitalización de un hallazgo casual, procesos de investigación e innovación, extrapolación no lineal de las condiciones actuales y otros enfoques para imaginar un futuro diferente.

La generación de ideas que conducen a oportunidades estratégicas es favorecida por un ambiente que alienta el pensamiento libre y no dirigido. Seleccionar qué oportunidades estratégicas se van a perseguir implica la consideración del riesgo relativo, financiero o de otro tipo, y luego tomar decisiones inteligentes (riesgos inteligentes).

Ver también RIESGOS INTELIGENTES.

## PARTES INTERESADAS

**Todos los grupos que son o pueden ser afectados por las acciones y éxito de su organización.** Las partes interesadas clave incluyen: clientes, trabajadores, socios, colaboradores, directorio, accionistas, donantes, proveedores, contribuyentes, cuerpos reguladores; formuladores de políticas, financiadores, y comunidades locales y profesionales.

Ver también CLIENTE.

## PERSONAL

**Todas las personas activamente supervisadas por su organización e involucradas en realizar el trabajo de su organización, incluyendo empleados remunerados (por ejemplo, empleados permanentes, a tiempo parcial, temporales, en el sitio y remotos, así como personal contratado supervisado por la organización) y voluntarios, cuando corresponda.** Su personal incluye a los líderes de equipos, supervisores y gerentes en todos los niveles.

## PLANES DE ACCIÓN

**Acciones específicas para alcanzar 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 se especifican de manera tal que se puedan desplegar a través de toda la organización en forma eficaz y entendible. En los Criterios, el despliegue de los planes de acción incluye crear medidas alineadas para todos los departamentos y las unidades de trabajo afectadas. El despliegue también puede requerir entrenamiento especializado para algunos trabajadores o la contratación de algunos.

Un ejemplo de un objetivo estratégico para un proveedor en un sector altamente competitivo puede ser desarrollar y mantener una posición de liderazgo en precio. Los planes de acción podrían implicar el diseño de procesos eficientes y la creación de un sistema contable que controle los costos a nivel de actividad, y el alineamiento de procesos y sistemas contables en toda la organización. Para desplegar los planes de acción el proveedor podría necesitar entrenar unidades y/o equipos en establecer prioridades basadas en los costos y beneficios. La revisión y el análisis al nivel organizacional probablemente enfatizarían el crecimiento de la productividad, el control de los costos y la calidad.

Ver también OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

## PREGUNTA BÁSICA

**El concepto más central de un Sub-criterio, tal como se presenta en la pregunta del título del Sub-criterio. Aspectos que los redactores necesitan abordar cuando respondan a los conceptos centrales de un Sub-criterio.** Para mayor ilustración, ver el Formato del Sub-criterio.

## PREGUNTAS GENERALES

**Las características más importantes de un Sub-criterio, tal como se detalla en la primera pregunta (la pregunta principal en negrita) en cada párrafo debajo de cada área a abordar rotulada con letras.** Para mayor ilustración, ver el Formato del Sub-criterio.

## PREGUNTAS MÚLTIPLES

**Los detalles de un Sub-criterio, tal como se expresan en las preguntas individuales bajo cada área a abordar rotulada con letras.** La primera pregunta en un conjunto de preguntas múltiples es la más importante en ese grupo. Las preguntas que siguen

amplían o complementan esa pregunta. Para mayor ilustración, ver el Formato del Sub-criterio.

Incluso usuarios del Modelo con alto desempeño y alto puntaje probablemente no sean capaces de abordar todas las preguntas múltiples con igual capacidad o éxito.

## **PROCESO**

**Actividades vinculadas con el propósito de producir un bien o servicio para un cliente (usuario) dentro o fuera de su organización.** Generalmente los procesos involucran combinaciones de personas, máquinas, herramientas, técnicas, materiales y mejoras en una serie definida de pasos o acciones. Los procesos raramente operan en forma aislada y deben ser considerados en relación con otros procesos que los afectan. En algunas situaciones los procesos pueden requerir la adherencia a una secuencia específica de pasos, con documentación (a veces formal) de procedimientos y requerimientos incluyendo pasos de medición y control bien definidos.

En la prestación de servicios, particularmente en aquellos que involucran directamente a los clientes, proceso se usa de manera más general para detallar lo que implica brindar ese servicio, posiblemente incluyendo una secuencia preferida o esperada. Si una secuencia es crítica, el proceso debe incluir información que ayude a los clientes a entender y seguir la secuencia. Tales procesos de servicio también requieren orientación a los proveedores de servicios sobre el manejo de contingencias relacionadas con posibles acciones o comportamientos de los clientes.

En trabajos de conocimiento tales como planificación estratégica, desarrollo, investigación y análisis, proceso no necesariamente implica secuencias formales de pasos. Más bien, implica un entendimiento general del desempeño competente en áreas tales como la sincronización, opciones a ser incluidas, la evaluación y presentación de informes. Las secuencias pueden surgir como parte de este entendimiento.

El proceso es una de las dos dimensiones evaluadas en el Modelo. Esta evaluación está basada en cuatro factores: Enfoque, Despliegue, Aprendizaje e Integración. Para más detalle ver el Sistema de Evaluación.

## **PROCESOS DE TRABAJO**

**Procesos internos de creación de valor más importantes de la organización.** Pueden incluir diseño, producción y entrega de producto; apoyo al cliente; gestión de la red de suministro; procesos de apoyo y de negocios. Son los procesos que involucran a la mayoría del personal de su organización y producen valor para los clientes, las partes interesadas y los accionistas.

Sus procesos de trabajo clave siempre son llevados a cabo por su personal. Frecuentemente se relacionan con sus competencias esenciales, los factores que determinan su éxito respecto a los competidores y los factores que la alta dirección considera importantes para el crecimiento del negocio. Por el contrario, los proyectos son procesos de trabajo únicos destinados a producir un resultado y luego dejar de existir

## **PRODUCTIVIDAD**

**Medidas de la eficiencia del uso de los recursos.** Aunque el término es aplicado a menudo a factores individuales, tales como el personal (productividad laboral), máquinas, materiales, energía y capital, el concepto también se aplica a la totalidad de los recursos empleados para producir resultados. El uso de una medida agregada de la productividad general permite determinar si el efecto neto de los cambios generales en un proceso, posiblemente involucrando compensaciones, es beneficioso.

## **PROYECCIONES DEL DESEMPEÑO**

**Estimaciones de desempeño futuro de la organización.** Las proyecciones deben estar basadas en la comprensión del desempeño pasado, tasas de mejora y supuestos acerca de cambios internos futuros e innovaciones, así como supuestos acerca de cambios en el entorno externo que resultan en cambios internos. Así las proyecciones de desempeño pueden servir como una herramienta clave en gestionar sus operaciones y en desarrollar e implementar su estrategia.

Las proyecciones de desempeño establecen su desempeño futuro esperado. Las metas establecen su desempeño futuro deseado. Las proyecciones de desempeño para los competidores u organizaciones similares pueden indicar desafíos para la organización y áreas donde se necesita innovación o desempeño disruptivos. En las áreas donde su organización intenta lograr un desempeño o innovación disruptivos, sus proyecciones de desempeño y sus metas pueden superponerse.

Ver también METAS.

## **RESULTADOS**

**Productos y objetivos logrados por su organización.** Los resultados se evalúan basándose en el desempeño actual; el desempeño relativo a comparaciones apropiadas; la tasa, amplitud e importancia de las mejoras en el desempeño; y la relación de las medidas de resultados con los requerimientos clave de desempeño de su organización.

Los resultados son una de las dos dimensiones evaluadas en el Modelo. Esta evaluación se basa en cuatro factores: Nivel, Tendencia, Comparaciones e Integración. Para una descripción más detallada, ver el Sistema de Evaluación.

## **RIESGOS INTELIGENTES**

**Oportunidades para las cuales la ganancia potencial supera el daño o pérdida potencial para el éxito futuro de su organización, si no las exploran.** Tomar riesgos inteligentes requiere una tolerancia al fracaso y una previsión de que la innovación no se logra iniciando sólo tentativas exitosas. Al principio, las organizaciones deben invertir en éxitos potenciales entendiendo al mismo tiempo que algunos conducirán al fracaso.

El grado de riesgo que es inteligente tomar variará según el ritmo y el nivel de amenaza y oportunidad en la industria. En una industria que cambia rápidamente con introducciones constantes de nuevos productos, procesos o modelos de negocios, existe una necesidad obvia de invertir más recursos en riesgos inteligentes que en una industria estable. En la última, las organizaciones deben monitorear y explorar el potencial

de crecimiento y el cambio pero, muy probablemente, con un compromiso menos significativo de recursos.

Ver también OPORTUNIDADES ESTRATÉGICAS.

## SEGMENTO

**Una parte de la base de clientes, mercado, oferta de productos o trabajadores de su organización.** Los segmentos generalmente tienen características comunes que permiten agrupamientos lógicos. En los Sub-criterios de Resultados, el término segmentación se refiere a desagregar los datos de resultados de una manera tal que permita un análisis significativo del desempeño de su organización. Depende de cada organización determinar los factores que utiliza para segmentar sus clientes, mercados, productos y trabajadores.

Entender los segmentos es crítico para identificar las distintas necesidades y expectativas de los diferentes grupos de clientes, de mercados y de trabajadores y para adaptar las ofertas de productos para satisfacer sus necesidades y expectativas. Por ejemplo, podrían segmentar su mercado basándose en geografía, canales de distribución, volumen de los negocios o tecnologías empleadas. Podrían segmentar a sus trabajadores basándose en la geografía, habilidades, asignaciones de trabajo o clasificaciones de puestos de trabajo.

## SISTEMA DE LIDERAZGO

**Manera en que se ejerce el liderazgo, de manera formal o informal, a través de toda la organización; es la base para las decisiones clave y la forma en que se toman, se comunican y se ejecutan.** Un sistema de liderazgo incluye estructuras y mecanismos para tomar decisiones, asegurar la comunicación en dos sentidos, seleccionar y desarrollar líderes y gerentes; así como reforzar valores, conducta ética y expectativas de desempeño.

Un sistema de liderazgo eficaz respeta las capacidades y requerimientos del personal y otras partes interesadas y establece altas expectativas para el desempeño y la mejora del desempeño. Construye lealtades y trabajo en equipo basados en la visión y los valores de su organización y la persecución de metas compartidas. Alienta y respalda la iniciativa, innovación y toma apropiada de riesgos; subordina la estructura de la organización al propósito y a la función; y evita cadenas de mando que requieren largos caminos de decisión. Un sistema de liderazgo eficaz incluye mecanismos para que los líderes efectúen autoevaluación, reciban retroalimentación y mejoren.

## SISTEMAS DE TRABAJO

**La combinación coordinada de procesos de trabajo internos y recursos externos que necesitan para desarrollar y producir productos, entregarlos a sus clientes y tener éxito en su mercado.** Dentro de sus sistemas de trabajo, los procesos internos son aquellos que involucran a su personal. Los recursos externos pueden incluir procesos realizados por sus proveedores, socios, contratistas y colaboradores clave, así como otros componentes de su red de suministro necesarios para producir y entregar sus productos y llevar a cabo sus procesos de negocio y de apoyo. Estos procesos internos y recursos externos funcionan juntos para realizar el trabajo de su organización.

Las decisiones acerca de los sistemas de trabajo son estratégicas, ya que deben decidir si utilizar procesos internos o recursos externos para lograr la máxima eficiencia y sostenibilidad en su mercado. Estas decisiones implican proteger la propiedad intelectual, capitalizar las competencias esenciales y mitigar el riesgo. Las decisiones que toman tienen implicaciones para su estructura organizacional, personas, procesos de trabajo y equipo / tecnología

### **SISTEMÁTICO**

**Bien ordenado, repetible y que muestra el uso de datos e información de modo que el aprendizaje es posible.** Los enfoques son sistemáticos si incorporan la oportunidad para evaluación, mejora e intercambio, permitiendo de este modo ganar en madurez. Para observar el término en uso, ver las Guías de Puntuación para Criterios de Procesos.

### **SOCIOS**

**Organizaciones o individuos clave que están trabajando en forma concertada con su organización para alcanzar un objetivo común o mejorar el desempeño.** Típicamente, las asociaciones son acuerdos formales para un objetivo o propósito específico, tal como alcanzar un objetivo estratégico o entregar un producto específico. Las asociaciones formales usualmente duran un período largo de tiempo e involucran un claro entendimiento de los roles y los beneficios mutuos e individuales.

Ver también COLABORADORES.

### **TENDENCIAS**

**Información numérica que muestra la dirección y la tasa de cambio de los resultados de su organización o la consistencia de su desempeño en el tiempo.** Las tendencias muestran el desempeño de su organización en una secuencia de tiempo.

Determinar una tendencia generalmente requiere un mínimo de tres puntos de datos históricos (no proyectados). Definir una tendencia estadísticamente válida requiere más puntos de datos. El tiempo de ciclo del proceso que está siendo medido determina el tiempo entre los puntos de datos para establecer una tendencia. Los tiempos de ciclo más cortos exigen mediciones más frecuentes, mientras que los tiempos de ciclo más largos pueden requerir períodos más largos para una tendencia significativa.

Ejemplos de tendencias requeridas por los Criterios y las guías de puntuación incluyen datos sobre el desempeño del producto, resultados de satisfacción e insatisfacción de clientes y trabajadores, desempeño financiero, desempeño de mercado y desempeño operacional, tales como tiempo de ciclo y productividad.

### **TIEMPO DE CICLO**

**Tiempo requerido para cumplir compromisos o para completar tareas.** El desempeño en tiempo y rapidez tiene gran importancia en la mejora de la competitividad. El tiempo de ciclo se refiere a todos los aspectos del desempeño en tiempo, tales como el tiempo para llegar al mercado, tiempo de cumplimiento de pedidos, tiempo de entrega, tiempo de cambio de producción, tiempo de respuesta al cliente y otras medidas clave de tiempo. La mejora en el tiempo de ciclo puede involucrar a todos o a algunos de ellos.

El desempeño en el tiempo y la velocidad son importantes para mejorar la competitividad y el desempeño general.

## **VALOR**

**El valor percibido de un producto, proceso, activo o función en relación con su costo y posibles alternativas.** Las organizaciones utilizan con frecuencia consideraciones de valor para determinar los beneficios de varias opciones en relación con sus costos, tales como el valor de varias combinaciones de productos y servicios para los clientes. Su organización necesita entender qué valoran los diferentes grupos de partes interesadas y luego entregar valor a cada grupo. Con frecuencia esto requiere balancear el valor entre clientes y otras partes interesadas, tales como el personal y la comunidad.

## **VALORES**

**Principios rectores y comportamientos que expresan cómo se espera que operen su organización y su gente.** Los valores influyen y refuerzan la cultura deseada de su organización. Los valores apoyan y guían las decisiones tomadas por cada trabajador, ayudando a su organización a cumplir su misión y a alcanzar su visión de manera adecuada. Ejemplos de valores incluyen: demostrar integridad y justicia en todas las interacciones, exceder las expectativas de los clientes, valorar a las personas y la diversidad, proteger el medio ambiente y esforzarse por la excelencia en el desempeño todos los días.

## **VENTAJAS ESTRATÉGICAS**

**Aquellos beneficios del mercado que ejercen una influencia decisiva sobre las probabilidades de éxito futuro de su organización.** Estas ventajas son frecuentemente fuentes del éxito competitivo actual y futuro respecto a otros proveedores de similares productos. Las ventajas estratégicas generalmente surgen de una o ambas de las siguientes fuentes: (1) competencias esenciales, las cuales se enfocan en la construcción y expansión de las capacidades internas de su organización y (2) recursos externos estratégicamente importantes, que su organización da forma y aprovecha a través de relaciones y asociaciones externas clave.

Cuando una organización logra ambas fuentes de ventajas estratégicas, puede ampliar sus capacidades internas únicas capitalizando capacidades complementarias en otras organizaciones.

Ver DESAFÍOS ESTRATÉGICOS y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS para conocer la relación entre las ventajas, desafíos y objetivos estratégicos que articula su organización para abordar sus desafíos y ventajas.

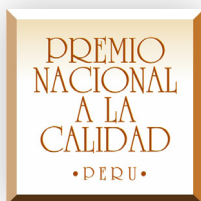
## **VISIÓN**

**Estado futuro deseado por su organización.** La visión describe hacia dónde se dirige su organización, lo que intenta ser o cómo desea ser percibida en el futuro.



## **VOZ DEL CLIENTE**

**Su proceso para capturar información relacionada con el cliente.** Los procesos de voz del cliente están concebidos para ser proactivos y continuamente innovadores para capturar los requerimientos, expectativas y deseos del cliente declarados, no declarados y anticipados. El objetivo es lograr el compromiso del cliente. Escuchar la voz del cliente, puede incluir recopilar e integrar varios tipos de datos de los clientes, tales como datos de encuestas, hallazgos de grupos focales, datos y comentarios de redes sociales, datos de garantías, información de marketing y ventas, y datos de quejas, que afectan las decisiones de compra y el compromiso de los clientes.



## Instrucciones para postular vía Informe de Postulación

### 1. Instrucciones para elaborar el Informe de Postulación

El propósito de estas instrucciones es ayudar a los postulantes a preparar el Informe de Postulación de manera tal que provean suficiente información para la revisión integral y objetiva que deberá realizarse en el proceso de evaluación.

El Informe de Postulación es el documento que contiene las respuestas de la organización a los requerimientos de las Bases y del Modelo de Excelencia en la Gestión del Premio Nacional a la Calidad.

El Informe de Postulación es el documento clave, de él dependerá la posibilidad de ser premiado y de obtener una adecuada retroalimentación.

La visita a la organización prevista en las Bases tendrá por objeto verificar la información proporcionada en el Informe de Postulación. **Como resultado de la visita podrá elevarse el puntaje en no más del 25%, no obstante, se reducirá el puntaje sin límite en todos los aspectos no verificados.**

En consecuencia, es fundamental la elaboración de un Informe de Postulación que responda a todos los Criterios y Sub-criterios sustentando las respuestas a fin de reflejar fielmente la situación de la organización.

La redacción del Informe de Postulación implica responder, en el límite de 70 páginas dado, a los requerimientos de los 17 Subcriterios que forman parte del Modelo de Excelencia en la Gestión. Las pautas dadas en esta sección, buscan ayudar a los equipos participantes a responder de manera más efectiva a estas preguntas.

Las pautas se presentan en tres partes:

- I. Pautas generales relativas a las Bases, que incluyen el formato que se le da a los Sub-criterios
- II. Pautas para responder a los Sub-criterios de **Procesos**
- III. Pautas para responder a los Sub-criterios de **Resultados**
- IV. Responde eficientemente

Para responder más eficazmente a los Sub-criterios, es también importante referirse a la Guía de Puntuación, la cual describe cómo una organización puede demostrar un incremento en el cumplimiento y mejora relativa respecto a lo que se solicita en los Sub-criterios.

## **I. Pautas Generales**

### **a. 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 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
- ▣ Descripciones y Comentarios a los Sub-criterios del Modelo de Excelencia en la Gestión

### **b. Revisar el formato del Sub-criterio y comprender cómo responder a los criterios del mismo**

El formato del Sub-criterio (ver la figura correspondiente en la pag. 35) 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.

Algunas preguntas de Sub-criterio incluyen múltiples partes. Para responder completamente se deben abordar todas las preguntas, ya que la información faltante se interpretará como una brecha en su sistema de gestión del desempeño. En conjunto, las preguntas múltiples expresan el significado completo del área a abordar. Al responder, se pueden agrupar las respuestas a estas preguntas de una manera que sea apropiada para su organización. No es necesario responder a cada pregunta por separado.

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.

### **c. Referirse al Sistema de Evaluación**

La evaluación de las respuestas a los Sub-criterios de Procesos y de Resultados incluye una revisión de los Sub-criterios de los Criterios en combinación con la Guía de Puntuación (Pag. 118). Específicamente como un complemento a las preguntas 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 los niveles reales de desempeño, la importancia de las tendencias de los resultados, los datos comparativos relevantes, la integración con los elementos importantes de su sistema de gestión de desempeño y los resultados del proceso de mejora. Además, se necesita considerar tanto el Modelo como la Guía de Puntuación para responder a todos los Sub-criterios.

#### **d. Entender el significado de los términos clave**

Muchos de los términos utilizados en el Modelo tienen significados que pueden diferir en algo de las definiciones estándares que se usan en la organización. Cuando este es el caso el término es impreso en mayúsculas pequeñas y definido en el Glosario de Términos Clave (Pag. 122). Entender estos términos puede ayudar a auto evaluar su propia organización en forma precisa y a comunicar los procesos y los resultados a los evaluadores y a planificar sus esfuerzos de mejora.

#### **e. Comenzar preparando el Perfil Organizacional**

El Perfil Organizacional es el punto de partida más apropiado para redactar una postulación. La intención del Perfil Organizacional es ayudar a todos, incluyendo a los redactores y revisores de la organización encargados de la preparación del Informe de Postulación, a comprender qué es lo más importante y pertinente para el negocio, la misión y el desempeño de su organización.

## **II. 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 ritmo 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.

El propósito de los Sub-criterios de Procesos es permitir el diagnóstico de los procesos más importantes de su organización (aquellos que más contribuyen a la mejora del desempeño y que producen resultados clave del negocio). El diagnóstico y la calidad de 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 sobre sus procesos clave. A continuación se dan pautas para organizar y revisar tal información:

#### **a. 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 proporcionar información sobre sus procesos clave, que aborden enfoque, despliegue, aprendizaje e integración. En el Sistema de Evaluación las respuestas que no contienen esa información, o que apenas proporcionan un ejemplo, son denominadas como información anecdótica.

#### **b. Comprender el significado de “cuál(es)”**

Las preguntas que empiezan por “cuál(es)” determinan el contexto para mostrar alineamiento e integración en el sistema de gestión del desempeño. Por ejemplo, cuando se identifican sus objetivos estratégicos clave, se espera que sus planes de acción, algunas medidas de desempeño y algunos resultados en el Criterio 7 estén relacionados con esos objetivos estratégicos.

Dos tipos de preguntas en los Sub-criterios de Procesos comienzan con la palabra cuál(es). El primer tipo solicita información básica sobre los procesos clave y cómo trabajan. El segundo tipo solicita presentar información sobre hallazgos, planes, objetivos, metas o medidas clave.

**c. Escribir y revisar la(s) respuesta(s) teniendo en mente las siguientes pautas:**

- ▣ **Mostrar que los enfoques son sistemáticos**  
Los enfoques sistemáticos son repetibles y utilizan datos e información para permitir aprender. En otras palabras, los enfoques son sistemáticos si generan la oportunidad de evaluación, mejora, innovación e intercambio de conocimientos, permitiendo de este modo una ganancia en madurez
- ▣ **Mostrar despliegue**  
En sus respuestas, resumir cómo sus enfoques se implementan en diferentes partes de su organización.
- ▣ **Mostrar evidencia de aprendizaje**  
Dar evidencia de ciclos de evaluación y mejora para los procesos, así como del potencial de innovación. Mostrar que las mejoras de procesos se comparten con otras unidades apropiadas de su organización para permitir el aprendizaje organizacional.
- ▣ **Mostrar integración**  
La integración es el alineamiento y armonización entre procesos, planes, medidas, acciones y resultados. Esta armonización aumenta considerablemente la eficacia y la eficiencia organizacional.

Mostrar alineamiento en los Sub-criterios de proceso y seguimiento de las medidas correspondientes en los Sub-criterios de resultados debe mejorar el desempeño organizacional. En sus respuestas, mostrar el alineamiento en cuatro áreas:

- En el Perfil Organizacional, aclarar lo que es importante para su organización
- En la Estrategia (Criterio 2), incluyendo los objetivos estratégicos, los planes de acción y las competencias esenciales, resaltar las áreas de mayor enfoque de su organización y describir cómo despliega su plan estratégico.
- Al describir el análisis y la revisión a nivel organizacional (Sub-criterio 4.1), mostrar cómo analiza y revisa la información de desempeño como base para establecer prioridades.
- En la Estrategia (Criterio 2) y Operaciones (Criterio 6), resaltar los sistemas de trabajo y los procesos de trabajo que son clave para el desempeño general de su organización.

### **III. 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.

**a. Concentrarse en los resultados de negocio más importantes/críticos**

Presentar resultados que cubran los requerimientos más importantes para el éxito de su organización, que se destacan en el Perfil Organizacional y en los Criterios Liderazgo, Estrategia, Clientes, Personal y Operaciones.

**b. Informar niveles, tendencias y comparaciones, y mostrar integración**

- Informar *niveles de desempeño* en una escala de medición significativa.
- Informar *tendencias* para mostrar las direcciones de los resultados y las tasas de cambio en áreas de importancia. Un mínimo de tres puntos de datos históricos es generalmente necesario para determinar los comienzos de una tendencia. Las tendencias representan un desempeño histórico y actual, no el desempeño proyectado (futuro).  
No hay un período mínimo para los datos de tendencia; los intervalos de tiempo entre los puntos de datos deben ser significativos para las medidas que informe. Las tendencias pueden abarcar cinco o más años o menos de un año, dependiendo de lo que sea significativo. Para resultados importantes, incluir nuevos datos incluso si las tendencias aún no están bien establecidas. Explicar las tendencias que muestran un cambio significativo beneficioso o adverso.
- Informar *comparaciones* para mostrar cómo se comparan los resultados de su organización con los de otras organizaciones o benchmarks seleccionados apropiadamente.
- Mostrar *integración* incluyendo todos los resultados que son importantes para su organización y segmentándolos adecuadamente (por ejemplo, por grupos importantes de clientes, personal, procesos y líneas de productos, usualmente descritos en el Perfil Organizacional).

**IV. Responder eficientemente**

**a. Hacer referencias cruzadas cuando sea conveniente**

Los postulantes deben tratar, en la medida de lo posible, que las respuestas a cada Sub-criterio sean independientes y que las respuestas para diferentes Sub-criterios se refuercen mutuamente. Para lograr esto, referirse a otras respuestas en lugar de repetir la información. En tales casos, proporcionar información clave del proceso en el Sub-criterio que solicita tal información. Por ejemplo los sistemas de desarrollo y aprendizaje del personal se deberían describir en el Sub-criterio 5.2. Las discusiones sobre el desarrollo y el aprendizaje del personal en otras partes del documento harían referencia, pero no repetirían detalles dados en el Sub-criterio 5.2

**b. Utilizar un formato compacto**

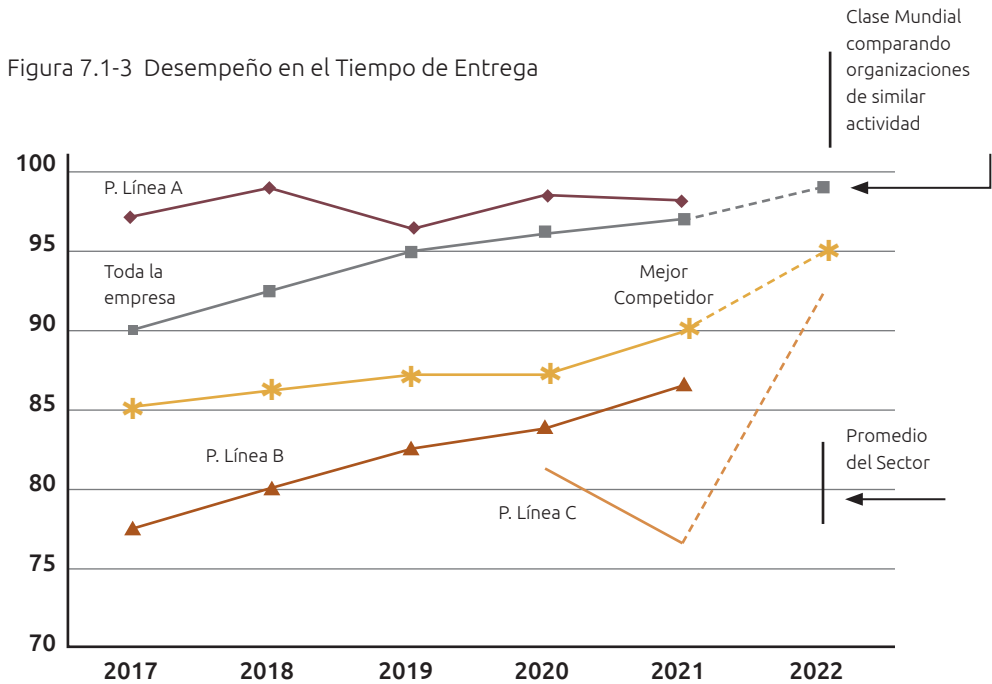
Se recomienda la utilización de diagramas de flujo y tablas, y listas para hacer el mejor uso posible de las páginas destinadas a cada criterio, siendo el número total a utilizar de 70 páginas. Esta cantidad de páginas ha sido pensada para forzar a la organización a considerar lo que es más importante, tanto en la gestión como en los resultados.

### c. Usar gráficos y tablas

Los resultados deben ser presentados en forma compacta mediante el uso de gráficos y tablas. Estos deberían ser titulados para facilitar su interpretación. Los resultados que se miden en 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.

### d. 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 7.1 sería la Figura 7.1-3. (Véase el ejemplo de la figura)



El gráfico ilustra los datos que una organización podría presentar como parte de la respuesta al Sub-criterio 7.1; Resultados de los Productos y Procesos. En el Perfil Organizacional, la organización ha indicado que la disminución de la duración promedio del tiempo de entrega es un requerimiento clave del cliente.

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 producto en forma separadas
- ▣ Una flecha indicando cuál es la tendencia esperada puede incorporarse
- ▣ En caso de contarse con ello, pueden agregarse las proyecciones para los próximos años
- ▣ Se muestran claramente comparaciones apropiadas

Como ayuda para la interpretación del Sistema de Evaluación, 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 organización 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 la industria, pero todavía detrás de la 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 organización ha proyectado mejoras para el plazo de entrega durante 2022. El producto de la línea C continúa debajo de los otros, mientras que el A se proyecta para superar la clase mundial.



## 2. Especificaciones para la presentación del Informe de Postulación

### a. Contenido

#### 1. Carátula (1 página)

Página en blanco (no debe incluir texto, figuras ni fotos)

#### 2. Segunda página (1 página)

Debe contener el nombre de la organización postulante, la fecha, el título "Postulación al Premio Nacional a la Calidad 2024" indicando la categoría que corresponda. Ninguna otra información o texto acerca del postulante debe ser incluido en esta página.

#### 3. Divisiones o Index Tabs

Colocar Index Tab o divisiones separando las secciones del Informe con el título de la sección.

#### 4. Tabla de contenidos (1 página)

Indicando el número de página de:

- ▣ Información General de la Organización
- ▣ Organigrama
- ▣ Términos de Aceptación
- ▣ Perfil Organizacional
- ▣ Glosario de Términos y Abreviaciones
- ▣ Respuestas a los Criterios y Sub-criterios
- ▣ Anexos

No es necesario que se incluya áreas de análisis, tablas o figuras en el índice.

#### 5. Información General de la Organización (3 páginas)

Deberá seguirse las pautas señaladas para preparar la Información General de la Organización, especificadas en el Anexo 2

#### 6. Organigrama (1 página)

Se presentará en forma detallada, de tal manera que el Equipo Evaluador identifique con claridad la relación entre los diferentes departamentos de la organización.

#### 7. Términos de Aceptación (1 página)

Documento firmado por el representante de la organización postulante indicando su aceptación a los términos y condiciones del proceso del Premio Nacional a la Calidad, comprometiéndose a cumplir los acuerdos establecidos tanto para los postulantes como para los Ganadores del Premio Nacional a la Calidad, señalados en las presentes Bases y en el Anexo 3.

## **8. Perfil Organizacional (7 páginas)**

Se presentará el Perfil de la Organización postulante, señalando sus aspectos más importantes, así como los factores clave del negocio que influyen en la forma en que la organización opera y hacia donde está orientada (relaciones, entorno competitivo, contexto estratégico). El Perfil Organizacional, es una parte de la postulación, usada por los equipos evaluadores en todas las etapas del proceso de evaluación.

## **9. Glosario de Términos y Abreviaciones**

Elaborar un breve diccionario de los términos y abreviaciones particulares, utilizados en los documentos presentados para postular a fin de facilitar la comprensión de los mismos.

## **10. Respuestas a los Criterios (De 40 a 70 páginas)**

- ▣ Responder cada Sub-criterio de manera completa. Desarrollar todas las áreas de análisis de tal manera que permita visualizar toda la organización y su sistema de gestión. Para facilitar la revisión por parte del Equipo Evaluador, responda a las áreas de análisis en el orden correspondiente.
- ▣ 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 deberá seguir las “Pautas para responder al Modelo de Excelencia en la Gestión” incluidas en el presente documento.
- ▣ Las fotos, gráficos, figuras, tablas y apéndices; están incluidos dentro de los límites máximos de páginas señalados.

### **b. Forma de Presentación**

- ▣ Tamaño de Hoja: A-4
- ▣ Letra: Arial Tamaño 10
- ▣ Espacio: Simple
- ▣ Márgenes de página: 3 cm. izquierda y 2.5 cm. derecha, arriba y abajo
- ▣ Impresión: En ambas caras
- ▣ La respuesta a los Criterios y Sub-criterios debe utilizar la misma numeración de las Bases, al igual que las áreas de análisis, por ejemplo: 4.2 a.; corresponde a la respuesta de la organización en relación al Sub-criterio “Gestión del Conocimiento, Información y Tecnología de la Información” inciso “a”.
- ▣ Los textos deben orientarse en forma 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).
- ▣ Todas las páginas deben numerarse de forma correlativa, incluyendo gráficos, figuras y tablas.

# Instrucciones para postular vía Informe de Autoevaluación

## 1. Instrucciones para elaborar el Informe de Autoevaluación

La Guía de Autoevaluación ha sido diseñada con el objeto de facilitar el acercamiento al Modelo de Excelencia a las organizaciones que lo utilizan por primera vez. Permite postular a determinados galardones del Premio presentando el Informe generado con la autoevaluación.

La autoevaluación está concebida como un examen sistemático, con amplia participación de sus integrantes. Busca identificar brechas de desempeño y emprender acciones orientadas a elevar la calidad de la organización.

La Guía ha sido diseñada siguiendo la secuencia de los Criterios del Modelo, transformando las áreas de análisis en requerimientos de fácil comprensión, pero a la vez importantes en la gestión y resultados del negocio. Dichos requerimientos permiten una fácil interpretación y recolección de información.

La sustentación, las evidencias y la puntuación asignada, permitirá establecer el grado de avance total de la organización, incluyendo el avance específico por cada criterio.

Es conveniente que en el proceso participe personal de las áreas más representativas, tanto, en la recolección de la información a evaluar cómo en la autoevaluación. Con ello se logra mayor profundidad, visión más amplia de la situación actual y compromiso.

Las organizaciones que postulan al Premio Nacional a la Calidad utilizando Informe de Autoevaluación deberán cumplir todos los requerimientos y las etapas establecidas en estas bases y podrán acceder, como máximo, a la Medalla Líder en Calidad – Categoría Plata.

El Informe de Autoevaluación debe incluir:

- ▣ Ficha de Inscripción ( Anexo 1 ) disponible también en <https://www.cdi.org.pe/pnc>
- ▣ Información General de la Organización ( Anexo 2 )
- ▣ Términos de Aceptación ( Anexo 3 )
- ▣ Guía de Autoevaluación  
( Ingresar a <https://www.cdi.org.pe/pnc> Sección Guía de Autoevaluación ) comprende:
  - Perfil Organizacional ( Descargar de página web <https://www.cdi.org.pe/pnc> Sección Guía de Autoevaluación )
  - Criterios del 1 al 7, incluyendo nivel alcanzado por requerimiento, sustentación y evidencias relacionadas con cada requerimiento
  - Archivos con evidencias que sustenten la calificación en formato pdf ( evitar escanear documentos impresos )

## 2. Pautas para utilizar la Guía de Autoevaluación

La Guía de Autoevaluación busca facilitar el uso del **Modelo de Excelencia en la Gestión del Premio Nacional a la Calidad**. Su uso es especialmente recomendado para organizaciones que deseen obtener una evaluación de la calidad de su gestión y sus resultados, en forma relativamente rápida, atendiendo a criterios metodológicos y requerimientos de excelencia.

La Guía comprende el **Perfil Organizacional** y los **Requerimientos organizados en siete secciones o "Criterios"**. Los seis primeros criterios requieren aspectos que deben ser gestionados y, el séptimo, se relaciona con los resultados alcanzados. Los requerimientos se encuentran detallados en la columna del mismo nombre en cada uno de los criterios. Acompaña a los requerimientos en cada criterio, la guía de puntuación, que constituye la herramienta específica para establecer el nivel de desarrollo alcanzado por la organización en cada requerimiento.

Las organizaciones que completen la Guía de Autoevaluación, pueden postular al Premio Nacional a la Calidad, en forma alternativa al proceso tradicional<sup>2</sup>, cumpliendo con los requisitos establecidos por las Bases para la postulación.

Para garantizar una autoevaluación eficiente, se recomienda seguir los siguientes pasos:

- a) Conformación de equipo de colaboradores para recopilar la información.

Se recomienda realizar el trabajo de manera participativa.

La labor de autoevaluación puede estar a cargo de uno o varios equipos integrados con representantes de las principales áreas de la organización, los cuales pueden distribuirse las tareas de recopilación de evidencias y análisis de la información.

Se sugiere que la calificación se lleve a cabo de manera conjunta.

- b) Lectura completa de la Guía de Autoevaluación.

Es importante que los integrantes del equipo estudien la Guía de Autoevaluación en forma previa al inicio de la tarea.

Se requiere comprensión de los objetivos establecidos por la organización para el desarrollo de la autoevaluación.

- c) Levantamiento de la información de sustento.

Comience por organizar la forma en la que realizará el levantamiento de la información. La tarea puede realizarse de dos maneras:

- ▣ Encargando a los miembros del equipo que recopilen la información previamente al inicio de las reuniones de autoevaluación.
- ▣ Identificando la información necesaria durante el proceso de autoevaluación.

<sup>2</sup> Que implica la preparación del Informe de Postulación, descrito en las Bases del Premio Nacional a la Calidad.

En cualquiera de los casos, la información debe consistir en evidencias objetivas del cumplimiento de los requerimientos. Las evidencias pueden ser: documentos, información de funcionarios a cargo de actividades relacionadas con los aspectos comprendidos dentro del requerimiento, indicadores, encuestas internas o externas, o cualquier otro documento o información pertinente para evaluar el cumplimiento del requerimiento.

d) Responder preguntas del Perfil Organizacional.

Elaborar el Perfil es la primera tarea de llenado de la Guía. Debe explicar de manera sintética a la organización, como la perciben internamente. Tal información será clave para orientar la labor de los evaluadores externos.

e) Registrar evidencias.

Anote las evidencias al final de cada uno de los criterios (Resumen sustentatorio de evaluación realizada).

Vincule las evidencias indicando en cada una de ellas el número del requerimiento con el cual se relaciona, ejemplo 1.3.

Adjunte los archivos de las evidencias, grabándolos con el nombre del criterio y número de requerimiento vinculado, por ejemplo: "Evidencia Criterio 1 – Requerimiento 1.3" e indique la página del archivo de la evidencia donde se encuentra el tema referido.

En el caso de documentos originales en Word, guardarlos en formato PDF

En el caso de documentos físicos que se escaneen, guardarlos en formato PDF:

- En un PDF, elija Archivo>Guardar como>PDF optimizado
- Utilice compresores de PDF en línea para bajar el peso del archivo

Ejemplos:

[www.ilovepdf.com/es/comprimir\\_pdf](http://www.ilovepdf.com/es/comprimir_pdf)

[smallpdf.com/es/comprimir-pdf](http://smallpdf.com/es/comprimir-pdf)

f) Defina nivel alcanzado.

Identifique el nivel alcanzado para cada uno de los requerimientos.

Para desarrollar esta etapa empiece leyendo el primer requerimiento, luego, identifique, sobre la base de la información o evidencias con las que cuenta la organización, cual es el nivel más adecuado dentro de los rangos de desempeño (porcentajes) de la Guía de Autoevaluación. Para realizar esta tarea, revise la Guía de Puntuación, y determine el nivel que mejor se ajusta al requerimiento que se encuentra evaluando. Repita este proceso para cada uno de los requerimientos de los siete criterios.

g) Sustente la evaluación.

Anote en forma resumida, al final de cada criterio, en la casilla "Resumen sustentatorio de evaluación realizada", la información que sustenta el nivel asig-

nado a los requerimientos. Cuando corresponda realice sustentación por cada requerimiento, en forma grupal por varios requerimientos o por todo el criterio. La información debe relacionarse con los requerimientos, al igual que las evidencias, como se indica en el punto e.

h) Defina estrategias y/o proyectos de mejora.

Definir cuáles son las estrategias y/o proyectos de mejora que implementará su organización para el fortalecimiento de su gestión en aquellos aspectos donde tuvieron las calificaciones más bajas.

Trabaje su información en un archivo Word y adjúntelo a la Guía de Autoevaluación en caso postule al Premio Nacional a la Calidad.

Los puntajes totales y el grado de avance serán generados de manera automática, por lo cual no deben realizar anotaciones en los totales de cada capítulo. Al final de la Guía encontrará un gráfico que le mostrará los resultados alcanzados.

# Anexo 1

## Ficha de Inscripción

### 1. Organización

Razón Social:

Dirección:

RUC:

Teléfono:

Web:

### 2. Ejecutivo de mas alto nivel de la Organización

Nombre:

Cargo:

Teléfono:

Celular:

Correo electrónico:

### 3. Representante Titular

Nombre:

Cargo:

Teléfono:

Celular:

Correo electrónico:

### 4. Representante Alterno

Nombre:

Cargo:

Teléfono:

Celular:

Correo electrónico:

### 5. Categoría en que postula

Producción

Comercio y Servicios

Sector Público

Grandes

Grandes

Grandes

Intermedias

Intermedias

Intermedias

Medianas y  
pequeñas

Medianas y  
pequeñas

Medianas y  
pequeñas

Informe de Postulación

Informe de Autoevaluación

### Datos del Representante Legal

Firma:

Nombre:

Cargo:

## Anexo 2

### Pautas para preparar la Información General de la Organización

Incluya la información que a continuación se solicita, en forma breve y precisa.

**a) Información de la organización**

Razón social y nombre comercial de la organización, dirección, teléfono, RUC, e-mail y página web.

**b) Categoría a la que postula**

Indique la categoría a la que postula.

**c) Tamaño de la organización**

Número total de trabajadores y obreros, indicando en porcentaje la cantidad de personal destinado a las áreas de administración y de producción.

**d) Aspectos importantes de la organización**

Deberá consignarse lo siguiente:

- ▣ Tipo de bienes o servicios que produce
- ▣ Mercados o sectores a los que destina su producción (local, regional, nacional e internacional)

**e) Unidades de Negocio (Subunidades)**

Indique si la organización es una Unidad de Negocio de una gran organización.

**f) Representante Titular de la organización y Alterno**

La organización debe designar un representante y su alterno correspondiente, a fin de coordinar, aclarar y complementar todos aquellos asuntos, que se derivan de la postulación y descritos a través de las Bases 2024. Los designados deberán conocer la organización y contar con autoridad para proveer la información solicitada (proporcionar el correo electrónico de ambos representantes). Las coordinaciones serán realizadas a través de la Secretaría Técnica del Comité de Gestión de la Calidad.

**g) Miembros de la Alta Dirección**

Nombre a los principales directivos de la organización con sus respectivos cargos y número de DNI.

**h) Razón por la que consideran que la organización merece ser galardonada**

Explique de manera resumida (en media página) los aspectos más relevantes de la gestión de excelencia de la organización.

Resalte los aspectos que la distinguen y convierten en un ejemplo digno de ser imitado por otras organizaciones.

Debe resumirse las evidencias de los logros por los cuales considera que es merecedora de alguno de los galardones del Premio Nacional a la Calidad.



**i) Firma**

El documento debe ir con la firma del representante legal.

**Información Reservada para el CDI**

- Relación de principales competidores
- Relación de principales clientes
- Relación de principales proveedores
- Nombre de la empresa que efectúa la auditoría financiera en la organización

Esta información es importante, a fin de evitar el Conflicto de Interés al designar evaluadores.

## Anexo 3

### **Términos de Aceptación**

Declaramos que conocemos las Bases del Premio Nacional a la Calidad, correspondientes al año 2024 y al presentar nuestra postulación nos sometemos a ellas de manera irrevocable. Asimismo aceptamos el carácter inapelable de las decisiones del Consejo Evaluador.

Declaramos que es cierta la información y los datos proporcionados en los Informes de Postulación o de Autoevaluación.

Entendemos que la postulación será revisada por los equipos evaluadores. Si nuestra organización fuera seleccionada para ser visitada, aceptamos recibir dicha visita y otorgar facilidades para que los evaluadores realicen una evaluación prolija e imparcial.

Aceptamos pagar las cuotas y los gastos que nos corresponden con arreglo a lo estipulado en las Bases.

Si nuestra organización resulta ganadora aceptamos cumplir el compromiso de los ganadores en la forma establecida por las Bases.

---

Representante Legal

# Anexo 4

## Miembros del Comité de Gestión de la Calidad

- ▣ AOTS KENSHU KIOKAY DEL PERU
- ▣ ASOCIACION DE EXPORTADORES - ADEX
- ▣ CAMARA PERUANA DE LA CONSTRUCCION - CAPECO
- ▣ CERTIFICACIONES DEL PERU S.A. – CERPER
- ▣ COLEGIO DE INGENIEROS DEL PERU
- ▣ CONSEJO NACIONAL DE COMPETITIVIDAD
- ▣ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN - ICONTEC
- ▣ INSTITUTO NACIONAL DE LA CALIDAD - INACAL
- ▣ INSTITUTO NACIONAL DE SALUD
- ▣ ISOTOOLS EXCELLENCE PERU S.A.C.
- ▣ ITIC PERU S.A.C.
- ▣ MINISTERIO DE LA PRODUCCION
- ▣ NSF INASSA S.A.C.
- ▣ PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERU - PUCP
- ▣ PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS
- ▣ SERVICIO NACIONAL DE ADIESTRAMIENTO EN TRABAJO INDUSTRIAL - SENATI
- ▣ SGS DEL PERU S.A.
- ▣ SOCIEDAD NACIONAL DE INDUSTRIAS - SNI
- ▣ UNIVERSIDAD DE LIMA - UL
- ▣ UNIVERSIDAD DE SAN MARTIN DE PORRES - USMP
- ▣ UNIVERSIDAD DEL PACIFICO - UP
- ▣ UNIVERSIDAD ESAN
- ▣ UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA - UNALM
- ▣ UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS - UNMSM
- ▣ UNIVERSIDAD RICARDO PALMA - URP

**Este documento está disponible en la página web del CDI:  
<http://www.cdi.org.pe/bases-pnc>**



CONSEJO NACIONAL DE LA COMPETITIVIDAD



COMITE DE GESTION DE LA CALIDAD



Secretaría Técnica  
Centro de Desarrollo Industrial

Los Laureles 365 San Isidro, Lima - Perú  
Teléfono: 215-8888 anexo 142  
e-mail: [cgc@sni.org.pe](mailto:cgc@sni.org.pe)

[www.cdi.org.pe](http://www.cdi.org.pe)