

**MODELO DE EXCELENCIA
EN LA GESTIÓN
MALCOLM BALDRIGE**

Baldrige National Quality Program USA

Traducción Libre por:
PRAXIS



Propósitos del Modelo de Excelencia

El Modelo de Excelencia constituye una base para la realización de autoevaluaciones organizacionales y para proporcionar retroalimentación a sus usuarios. Adicionalmente, el Modelo tiene tres importantes roles para fortalecer la competitividad de las organizaciones:

- Ayudar a mejorar sus prácticas de gestión, capacidades y resultados.
- Facilitar la comunicación y el intercambio de información sobre mejores prácticas entre organizaciones de todo tipo y;
- Servir de herramienta de trabajo para comprender y gestionar el desempeño la planificación y las oportunidades de aprendizaje.

Objetivos del Modelo de Excelencia

El Modelo de Excelencia está diseñado para ayudar a las organizaciones a usar un enfoque integrado para la gestión del desempeño organizacional que resulte en:

- Proporcionar permanentemente mayor valor a los clientes y grupos de interés, contribuyendo a la sostenibilidad de la organización.
- La mejora de la eficacia y de las capacidades de toda la organización.
- Aprendizaje, tanto organizacional como personal.

Valores y Conceptos Centrales del Modelo de Excelencia

El Modelo de Excelencia esta basado en el siguiente conjunto interrelacionado de valores y conceptos centrales:

- Liderazgo visionario
- Excelencia impulsada por el cliente
- Aprendizaje organizacional y personal
- Valoración de las personas y de los asociados
- Agilidad
- Orientación hacia el futuro
- Gestión para la innovación
- Gestión basada en hechos
- Responsabilidad social
- Orientación hacia la obtención de resultados y la creación de valor
- Perspectiva de sistema

Estos valores y conceptos, descritos a continuación, son creencias y comportamientos arraigados, encontrados en las organizaciones de alto desempeño. Son además, la base para integrar requerimientos operativos y de desempeño en un marco orientado hacia la obtención de resultados, lo que, a su vez, crea una base para la acción y la retroalimentación.

Liderazgo visionario

La alta dirección de la organización debe fijar la dirección, establecer la orientación hacia el cliente, determinar valores claros y visibles y establecer altas expectativas de desempeño. La dirección, valores y expectativas de desempeño deben equilibrar las necesidades de todos los grupos de interés¹. Los líderes requieren garantizar el desarrollo de estrategias, sistemas y métodos para alcanzar el desempeño de excelencia, estimulando la innovación y construyendo conocimientos y capacidades organizacionales, es decir, asegurando la sostenibilidad organizacional.

Los valores y estrategias deben ayudar a conducir todas las actividades y decisiones de la organización. La alta dirección debe inspirar y motivar a todas a todos los colaboradores; así como, estimular a contribuir, desarrollarse y aprender, a ser innovadores y creativos.

La alta dirección debe ser responsable del cuerpo de gobierno² de la organización, de sus acciones y desempeño. El cuerpo de gobierno debe ser responsable, en última instancia, y ante todos los grupos de interés, por los valores, acciones y desempeño de toda la organización y de la alta dirección.

A través de su conducta ética y sus funciones personales en la planificación, la comunicación, el coaching, el desarrollo de futuros líderes, la evaluación del desempeño organizacional y el reconocimiento de las personas, la alta dirección debe servir como modelo de roles. De esta manera, los líderes pueden reforzar valores y expectativas de desempeño, al tiempo que construyen liderazgo, compromiso e iniciativa en toda la organización.

Excelencia impulsada por el cliente

La calidad y el desempeño son juzgados por los clientes de la organización. Por ello, la organización debe tomar en cuenta los aspectos que proporcionan valor: todas las características de los productos y servicios y todos los canales de acceso de los clientes. Ello lleva a generar

¹ “Stakeholders”

² “Governance Body”

nuevos clientes, satisfacción, preferencia, referencias positivas, retención, lealtad y a la expansión de los negocios. La excelencia impulsada por el cliente comprende tanto aspectos presentes como futuros: comprender las necesidades actuales de los clientes y anticiparse a sus futuros deseos y a otras potencialidades del mercado.

El valor y la satisfacción pueden ser influenciados por muchos factores a través de toda la experiencia del cliente con la organización. Estos factores incluyen las relaciones de la organización con los clientes, lo que ayuda a construir confianza y lealtad.

La excelencia impulsada por el cliente significa mucho más que reducir defectos y errores a través del alcance de especificaciones o a través de la reducción de quejas. No obstante, estos factores son parte importante de la excelencia impulsada por el cliente. Adicionalmente, el éxito de la organización en solucionar defectos y errores de servicio es crucial para retener clientes y construir relaciones con ellos.

Las organizaciones de excelencia impulsada por el cliente se encargan no sólo de las características del producto o servicio para alcanzar los requerimientos básicos del cliente, sino también, se ocupan de aquellas características que diferencian estos productos o servicios de los de la competencia. Esta diferenciación puede estar basada en ofertas nuevas o modificadas, ofertas combinadas de productos y servicios, ofertas personalizadas, múltiples mecanismos de acceso, respuesta rápida y / o hacia el desarrollo de relaciones especiales.

Por todo ello, la excelencia impulsada por el cliente tiene una connotación estratégica. Se encuentra enfocada en la retención de los clientes, en ganar mayor participación del mercado y en el crecimiento. Demanda una sensibilidad permanente ante los requerimientos cambiantes y emergentes de los clientes y el mercado y ante los factores que conducen a la satisfacción y lealtad de los clientes. Requiere escuchar a los clientes y anticiparse a los cambios en el mercado. Por lo tanto, la excelencia impulsada por el cliente implica estar informado de los desarrollos tecnológicos y de las ofertas de los competidores, así como, la generación de respuestas rápidas y flexibles para responder a los cambios de los clientes, el entorno y el mercado.

Aprendizaje organizacional y personal

Alcanzar los más altos niveles de desempeño organizacional requiere de un enfoque hacia el aprendizaje organizacional y personal correctamente ejecutado. El aprendizaje organizacional incluye tanto la mejora continua de los enfoques existentes como el cambio significativo, conducente éste último, a nuevas metas y enfoques. El aprendizaje debe estar integrado a la forma en que la organización opera. Ello quiere decir que el aprendizaje: (1) es parte regular del trabajo diario; (2) se practica a nivel individual, de unidad de trabajo y organizacional; (3) permite la solución de los problemas en sus orígenes (causa raíz); (4) está enfocado en la creación y difusión del conocimiento en toda la organización; y (5) es impulsado por oportunidades que producen cambios significativos e importantes. Las fuentes para el aprendizaje incluyen las ideas de los colaboradores, la investigación y desarrollo, la información de clientes, las “mejores prácticas” y el benchmarking.

El aprendizaje organizacional puede dar como resultado: (1) proporcionar un mayor valor a los clientes a través de productos y servicios nuevos y mejores; (2) el desarrollo de nuevas oportunidades de negocios; (3) la reducción de errores, defectos, desperdicios y de otros costos relacionados; (4) la mejora de la capacidad de respuesta y de desempeño en los tiempos de ciclo; (5) el aumento de la productividad y mayor eficacia en el uso de todos los recursos en toda la organización, y (6) la mejora del desempeño de la organización en el cumplimiento de sus responsabilidades sociales y en el servicio a la comunidad.

El éxito de las personas en las organizaciones depende cada vez más de las oportunidades que ésta tenga para el aprendizaje y para la práctica de nuevas habilidades. En organizaciones que descansan en voluntarios, el aprendizaje del personal voluntario es también importante; y, el

desarrollo de su aprendizaje y habilidades debe ser considerado conjuntamente con el de los empleados. Las organizaciones invierten en el aprendizaje de las personas a través de la educación, la capacitación y de otras alternativas para el crecimiento continuo y desarrollo. Estas otras alternativas podrían incluir la rotación de puestos y salarios mayores por habilidades y conocimientos demostrados. La capacitación en el lugar de trabajo³ es una manera costo eficiente de capacitar, y también, una mejor forma de vincular la capacitación con las necesidades y prioridades organizacionales. Los programas de educación y capacitación pueden beneficiarse además de tecnologías avanzadas tales como el aprendizaje por computadora, basado en Internet y las transmisiones satelitales.

El aprendizaje personal puede dar como resultado: (1) personas más satisfechas y versátiles que permanecen en la organización; (2) aprendizaje organizacional interfuncional; (3) la construcción de activos de conocimiento de la organización; y (4) un mejor ambiente para la innovación.

De este modo, el aprendizaje está orientado no sólo hacia la obtención de mejores productos y servicios, sino también, hacia una mejor capacidad de respuesta, adaptación y eficiencia. Al mismo tiempo, la organización gana sostenibilidad en el mercado, ventajas derivadas de un mejor desempeño y proporciona a los colaboradores satisfacción y motivación para sobresalir.

Valoración de las personas y asociados⁴

El éxito de una organización depende cada vez más de la diversidad, conocimientos, habilidades, creatividad y la motivación de las personas y asociados de la organización.

Valorar a las personas significa estar comprometido con su satisfacción, desarrollo y bienestar. Ello implica, prácticas laborales de alto desempeño, más flexibles hechas a la medida de personas con diversos lugares de trabajo y con diferentes necesidades de vida familiar. Los principales retos en el área de valoración de las personas incluyen (1) demostrar el compromiso de la alta dirección con el éxito de las personas, (2) proveer reconocimiento que vaya más allá del sistema de compensación formal, (3) ofrecer desarrollo y el crecimiento dentro de la organización, (4) compartir el conocimiento de la organización de manera que las personas puedan servir mejor a los clientes y contribuir a alcanzar los objetivos estratégicos, (5) crear un ambiente que fomente la toma de riesgos y la innovación y, (6) crear un ambiente de apoyo para una fuerza de trabajo diversa.

Las organizaciones necesitan construir asociaciones internas y externas para lograr sus objetivos. Las asociaciones internas podrían incluir experiencias de cooperación entre la gerencia y los colaboradores. Las asociaciones conllevan al desarrollo de las personas, al entrenamiento cruzado o a nuevas formas de organización del trabajo como los equipos de alto desempeño. Las asociaciones internas también pueden comprender la creación de relaciones de redes entre las unidades de trabajo para mejorar la flexibilidad, la proactividad y para compartir conocimiento.

Las asociaciones externas pueden establecerse con clientes, proveedores, y organizaciones sin fines de lucro u organizaciones educativas. Las alianzas estratégicas son un tipo de asociación externa cada vez más importante. Ellas pueden permitir la entrada a nuevos mercados o generar una base para el desarrollo de nuevos productos o servicios. Además, las asociaciones pueden permitir la fusión de las competencias centrales de la organización, o de las capacidades de liderazgo, con capacidades complementarias o fortalezas de los asociados, con el objeto de abordar temas comunes.

Las asociaciones internas y externas exitosas desarrollan objetivos a largo plazo creando una base para las inversiones mutuas y el respeto. Las organizaciones asociadas deberían abordar los requerimientos clave para el éxito, los medios de comunicación regulares, los enfoques para evaluar los avances y los medios para adaptarse a condiciones cambiantes. En algunos casos, la

³ “On the job training”

⁴ En el presente documento el término “asociado” se utiliza para denominar a los aliados o “partners” de la organización, que pueden llevar a la formación de alianzas estratégicas, como a compartir y alcanzar metas comunes o complementarias.

educación y la capacitación conjuntas podrían ofrecer un método costo eficiente para el desarrollo de las personas.

Agilidad

El éxito en los cambiantes entornos competitivos globales exige agilidad: la capacidad para generar respuestas rápidas y flexibilidad. Los aspectos relacionados con el comercio electrónico requieren respuestas más rápidas, flexibles y personalizadas. Los negocios enfrentan ciclos cada vez más cortos para introducir nuevos y mejores productos y servicios, asimismo las organizaciones sin fines de lucro y de gobierno son cada vez más requeridas a responder más rápido a aspectos sociales nuevos o emergentes. Las mejoras considerables en los tiempos de respuesta frecuentemente requieren la simplificación de las unidades de trabajo y de los procesos, o, la habilidad para desarrollar rápidos cambios considerables, de un proceso a otro. El entrenamiento cruzado y personas con autoridad delegada son activos valiosos ese exigente ambiente.

Un factor de éxito importante para vencer los retos de la competitividad es el tiempo de ciclo que va desde el diseño hasta la introducción (iniciación del producto o servicio) o, del tiempo de ciclo de innovación. Para alcanzar las demandas de los actuales mercados rápidamente cambiantes, las organizaciones requieren llevar a cabo una integración etapa por etapa de actividades (como por ejemplo ingeniería concurrente), desde la investigación o concepción hasta la comercialización o implementación.

Los aspectos relacionados con el desempeño en el manejo del tiempo se están tornando cada vez más críticos, por esta razón, el tiempo de ciclo se ha convertido en una medición clave para los procesos. De este enfoque sobre el tiempo pueden obtenerse otros beneficios importantes, las mejoras en el tiempo de ciclo con frecuencia impulsan mejoras simultáneas relativas a organización, calidad, costos y productividad.

Orientación hacia el futuro

En el ambiente competitivo actual, crear una organización sostenible requiere la comprensión de los factores de corto y largo plazo que afectan la organización y el mercado. La búsqueda del crecimiento sostenido y del liderazgo en el mercado implican una marcada orientación hacia el futuro y una voluntad para realizar compromisos a largo plazo con los grupos de interés claves (clientes, colaboradores, proveedores, accionistas, estado y comunidad). En la planificación estratégica la organización debería anticipar factores múltiples tales como las expectativas de los clientes, las nuevas oportunidades de negocios y para la formación de asociaciones / alianzas, el incremento de la globalización de los mercados, los desarrollos tecnológicos, el entorno evolutivo del comercio electrónico, cambios en los clientes y segmentos de mercado, la evolución de los requerimientos legales, cambios en las expectativas y necesidades de la comunidad y la sociedad, y, los movimientos estratégicos realizados por los competidores. Los objetivos estratégicos y la asignación de recursos deben reflejar estas influencias. La orientación hacia el futuro incluye el desarrollo de los colaboradores y proveedores, lograr un efectivo planeamiento de la sucesión, la búsqueda de oportunidades para la innovación y la anticipación aspectos de responsabilidad social y preocupación pública.

Gestión para la innovación

Innovación significa llevar a cabo cambios significativos para mejorar los productos, servicios, procesos y operaciones de la organización y crear nuevo valor para los grupos de interés de la organización. La innovación debería conducir a la organización hacia nuevas dimensiones de desempeño. La innovación ya no es estrictamente el campo de acción de los departamentos de investigación y desarrollo, la innovación es importante para todos los aspectos de las operaciones y para todos los procesos. Las organizaciones deberían ser estructuradas de tal manera que la innovación se convierta en parte de la cultura de aprendizaje. La innovación debería estar integrada al trabajo diario y ser respaldada por el sistema de mejora del desempeño. La

innovación se sustenta en el conocimiento acumulado de la organización y de los colaboradores. Por lo tanto, la habilidad para diseminar y capitalizar rápidamente este conocimiento resulta crítica para alcanzar la innovación organizacional.

Gestión basada en hechos

Las organizaciones dependen de indicadores y análisis del desempeño. Los indicadores deben proceder de las necesidades del negocio y de la estrategia de la organización y, deberían proporcionar datos e información críticos sobre procesos, productos y resultados claves. Muchos grupos de datos e información son requeridos para la gestión del desempeño. Las áreas de medición del desempeño incluyen: desempeño de clientes, productos y servicios; comparaciones de desempeño operativo, de mercado y competitivo; desempeño de proveedores, colaboradores, de costos y financiero; y, de buen gobierno y cumplimiento. Para facilitar el análisis, los datos deben ser segmentados, por ejemplo, por mercados, líneas de producto, grupos de colaboradores.

El análisis se refiere a la obtención de conclusiones provenientes de los datos y de la información con el objeto de apoyar la evaluación, la toma de decisiones y la mejora operativa. El análisis implica la utilización de datos para determinar tendencias, proyecciones y relaciones causa efecto, que, de otra manera, podrían ser no evidentes. El análisis respalda propósitos tales como la planificación, la evaluación del desempeño global, la mejora de las operaciones, cambios de gestión, y la comparación del desempeño con el de los competidores o con las “mejores prácticas” identificadas.

Una consideración clave en la mejora en el desempeño y en los cambios de gestión implica la selección y utilización de mediciones o indicadores de desempeño. *Los indicadores que sean seleccionados deberían ser los que mejor representen los factores que conducen a obtener mejores resultados en el desempeño de clientes, operativo, financiero y ético. Un conjunto completo de indicadores vinculados con el cliente y con los requerimientos de desempeño organizacional representa una buena base para alinear todos los procesos con los objetivos de la organización.* A través del análisis de datos en los procesos de seguimiento, los indicadores en sí podrían ser evaluados y cambiados para respaldar mejor los objetivos de la organización.

Responsabilidad social y ciudadanía

La alta dirección requiere hacer que la organización acentúe sus responsabilidades con la sociedad, genere comportamientos éticos y logre una buena práctica ciudadana. Los líderes deben ser modelos para la organización enfocándose en la ética y en la protección de la salud, seguridad y el ambiente. La protección de la salud, seguridad y el ambiente deben comprender las operaciones de la organización así como, los ciclos de vida de los productos y servicios. Asimismo, es necesario fomentar decididamente la conservación de los recursos y la reducción de los desperdicios en sus orígenes. El planeamiento debería anticipar los impactos adversos de la producción, entrega, transporte, uso y disposición de los productos. El planeamiento efectivo debería prevenir problemas, proporcionar respuestas inmediatas si los problemas ocurren y hacer que estén disponibles la información y el apoyo necesarios para mantener el conocimiento, la seguridad y la confianza del público.

Para muchas organizaciones la etapa del diseño del producto es crítica desde el punto de vista de la responsabilidad social. Las decisiones de diseño generan impactos en los procesos de producción y en el tipo de desperdicios generados. Las estrategias efectivas de diseño deberían anticipar las crecientes preocupaciones y responsabilidades ambientales.

Las organizaciones no sólo deben cumplir todos los requerimientos legales y normativos sino que además deben considerarlos, junto a otros relacionados, como oportunidades de mejora, “más allá del mero cumplimiento”. Las organizaciones deben enfatizar el comportamiento ético en todas las transacciones e interacciones con los grupos de interés. El cuerpo de gobierno de la

organización debe tener como requerimiento mostrar una conducta ética elevada, al mismo tiempo que ser responsable por monitorear este desempeño.

Practicar una buena ciudadanía requiere de liderazgo y apoyo (dentro de los límites de los recursos de la organización) para lograr propósitos sociales. Los propósitos pueden incluir la mejora de la salud y la educación en la comunidad, la excelencia ambiental, la conservación de recursos, los servicios comunitarios, la mejora de prácticas industriales y de negocios, y compartir información no exclusiva. El liderazgo como ciudadano corporativo también implica influenciar en otras organizaciones, públicas o privadas, para compartir estos propósitos. La gestión de la responsabilidad social requiere del uso de indicadores apropiados y de la responsabilidad de los líderes sobre éstos indicadores.

Orientación hacia la obtención de resultados y la creación de valor

Los indicadores del desempeño de una organización deben orientarse hacia los resultados claves. Los resultados, a su vez, deberían ser usados para crear y equilibrar el valor para todos los grupos de interés claves: clientes, empleados, accionistas, proveedores, asociados, estado y comunidad. Al crear valor para todos los grupos de interés, la organización crea lealtad, contribuye al crecimiento económico y aporta a la sociedad. Para armonizar las aspiraciones, a veces conflictivas y cambiantes que el equilibrio de valor implica, la estrategia organizacional debería explícitamente incluir los requerimientos claves de los grupos de interés. Esto ayudará a garantizar que las acciones y planes sean coherentes con las diferentes necesidades de los grupos de interés y, eliminar, impactos adversos en cualquiera de ellos. El uso de un conjunto balanceado de indicadores de desempeño preventivas ofrece un medio eficaz para comunicar prioridades a corto y largo plazo, monitorear el desempeño actual y proporcionar una sólida base para mejorar los resultados.

Perspectiva de sistema

El Modelo de Excelencia proporciona una perspectiva de sistema para gestionar la organización y sus procesos clave con el objetivo de alcanzar resultados o desempeño de excelencia. Los siete Criterios y los Valores y Conceptos Centrales constituyen los bloques de la estructura y el mecanismo de integración del sistema. Sin embargo, una gestión exitosa del desempeño requiere síntesis, alineamiento e integración, específicos a cada organización. Síntesis significa observar a la organización como un todo y orientarse hacia requerimientos clave de negocio, incluidos los objetivos estratégicos y planes de acción. Alineamiento significa usar los vínculos claves entre los requerimientos del Modelo de Excelencia para asegurar la consistencia de planes, procesos, indicadores y acciones. La integración se construye sobre el alineamiento, de manera que, los componentes del sistema de gestión del desempeño funcionan de una manera completamente interconectada.

Estos conceptos son descritos en el “Marco General del Modelo de Excelencia” de la página siguiente. Una perspectiva de sistema implica que la alta dirección esté enfocada en las orientaciones estratégicas y en los clientes. Ello quiere decir que la alta dirección hace seguimiento, responde y gestiona el desempeño con base en los resultados. La perspectiva de sistema también comprende el uso de indicadores y del conocimiento organizacional para construir las estrategias claves. Esto significa vincular las estrategias con los procesos clave y alinear los recursos para mejorar el desempeño global y satisfacer a los clientes y grupos de interés.

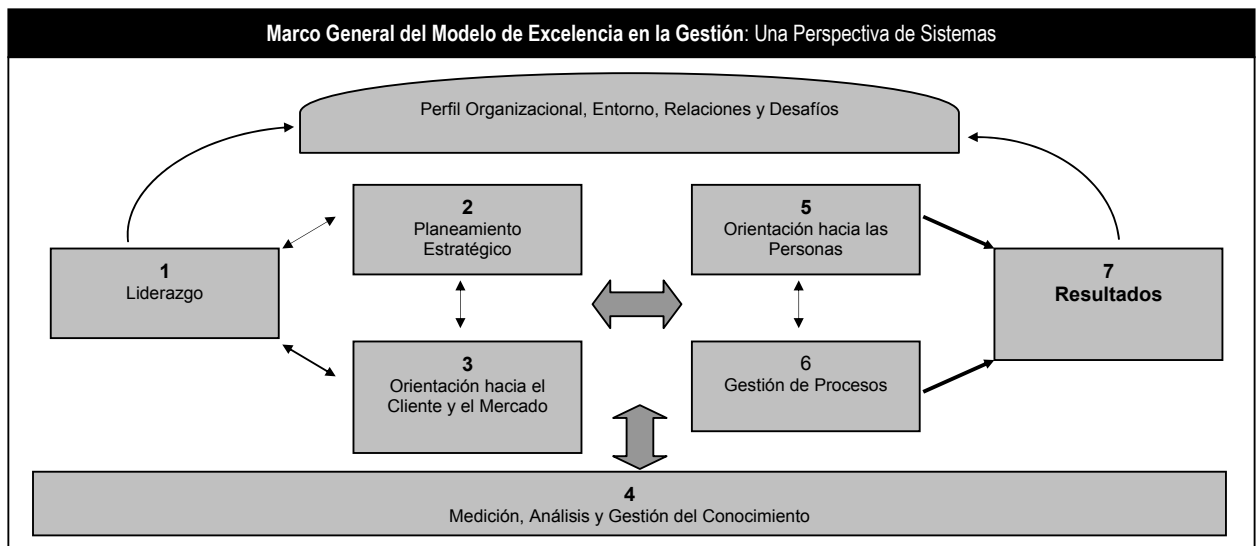
De este modo, para alcanzar el éxito, la perspectiva de sistema implica gestionar a la organización, así como a cada uno de sus componentes.

MARCO GENERAL DEL MODELO DE EXCELENCIA: Una Perspectiva de Sistemas

Los Valores y Conceptos Centrales del Modelo de Excelencia se encuentran comprendidos en los siguientes siete Criterios:

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

El gráfico que figura a continuación ofrece el marco que conecta e integra los Criterios.



De la parte superior a la inferior el marco contiene los siguientes elementos básicos:

Perfil Organizacional

El Perfil Organizacional (parte superior del gráfico) fija el contexto para la forma como la organización opera. El entorno, relaciones de trabajo claves, y los desafíos estratégicos sirven como un “paraguas” guía para el sistema de gestión del desempeño organizacional.

Sistema

El sistema está comprendido por los seis Criterios del Modelo de Excelencia en el centro del gráfico que definen los procesos, y, por un séptimo Criterio de resultados.

Liderazgo (Criterio 1), Planeamiento Estratégico (Criterio 2), y Orientación hacia el Cliente y el Mercado (Criterio 3) representan la tríada del liderazgo. Estos Criterios están ubicados juntos para subrayar la importancia del liderazgo orientado hacia la estrategia y hacia los clientes. La alta dirección establece la dirección y busca oportunidades futuras para la organización.

Orientación hacia las Personas (Criterio 5), Gestión de Procesos (Criterio 6) y Resultados (Criterio 7) representan la tríada de los resultados. Las personas y procesos clave de la organización llevan a cabo el trabajo de la organización que genera los resultados de negocio.

Todas las acciones apuntan hacia los resultados de negocio: el conjunto de resultados de desempeño de productos y servicios, clientes y mercado, financieros y de desempeño operativo interno, así como los resultados de las personas y de responsabilidad social.

La flecha horizontal en el centro de la figura, une la tríada del liderazgo con la tríada de los resultados, un vínculo crítico para el éxito organizacional. Además, la flecha indica la fundamental relación entre Liderazgo (Criterio 1) y Resultados (Criterio 7). La flecha de “doble cabeza” representa la importancia de la retroalimentación en un eficaz sistema de gestión del desempeño.

Base del Sistema

Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento (Criterio 4) es crítico para la gestión eficaz de la organización y para un sistema basado en hechos orientado a mejorar el desempeño y la competitividad. La medición, análisis y la gestión del conocimiento sirven como base para el sistema de gestión del desempeño.

Estructura de los Criterios

Los siete Criterios presentados en el gráfico se subdividen en Subcriterios y Áreas de Análisis:

Subcriterios

Existen 19 Subcriterios, cada uno de los cuales apunta a un requerimiento principal del Modelo. Los títulos de los Subcriterios y su respectiva puntuación son presentados en la página 15.

Áreas de Análisis

Los Subcriterios comprenden una o más Áreas de Análisis. Las organizaciones deben enfocar sus respuestas a los requerimientos específicos de estas Áreas.

CARACTERISTICAS CLAVES DEL MODELO DE EXCELENCIA

1. El Modelo está orientado a resultados

El Modelo se enfoca en las áreas claves del desempeño organizacional que se mencionan a continuación:

Áreas de Desempeño Organizacional:

- (1) Resultados de Productos y Servicios
- (2) Resultados de la Orientación hacia el Cliente
- (3) Resultados Financieros y de Mercado
- (4) Resultados de la Orientación hacia las Personas
- (5) Resultados de la Eficacia Organizacional, incluidos indicadores de desempeño operativo interno claves
- (6) Resultados de Liderazgo y Responsabilidad Social

El uso de este conjunto de indicadores tiene como propósito garantizar que las estrategias estén balanceadas; es decir, que no se ejecuten a expensas de costos inadecuados para grupos de interés importantes, de objetivos, o de determinadas metas de corto y largo plazo.

2. El Modelo es no prescriptivo pero adaptable

El Modelo está compuesto de requerimientos orientados hacia resultados. Sin embargo, *no* prescribe:

- como una organización debería estar estructurada;
- si la organización debería o no tener departamentos de calidad, planificación u de otras funciones; o
- si diferentes unidades en la organización deberían manejarse de la misma forma.

Estos factores difieren entre las organizaciones y es probable que cambien en la medida en que las necesidades y estrategias evolucionan.

El Modelo es no prescriptivo porque:

- (1) Está orientado hacia resultados, no hacia procedimientos, herramientas o estructura organizacional. Las organizaciones son alentadas a desarrollar y a demostrar enfoques creativos, adaptables y flexibles para cumplir los requerimientos. Los requerimientos no prescriptivos tienen por objeto fomentar mejoras incrementales (continuas) así como no incrementales⁵ (discontinuas) mayores, así como cambios a través de la innovación.
- (2) La selección de herramientas, técnicas, sistemas y estructura organizacional usualmente depende de factores tales como el tipo y tamaño del negocio, las relaciones organizacionales, la etapa de desarrollo en la que se encuentra la organización, y, las capacidades y responsabilidades de los empleados.

⁵ “Breakthrough improvements”

- (3) Orientarse hacia requerimientos comunes en lugar de hacia procedimientos comunes incentiva una mejor comprensión, comunicación, difusión, alineamiento e integración, al mismo tiempo que apoya la innovación y la diversidad de enfoques.

3. El Modelo apoya una perspectiva de sistemas para mantener el alineamiento de objetivos en toda la organización

Para lograr el alineamiento, la perspectiva de sistemas está enmarcada en la estructura integrada de Valores y Conceptos Centrales del Modelo, en el Perfil Organizacional, en los Criterios y en las vinculaciones causa efecto orientadas a resultados existentes entre los Subcriterios.

El alineamiento en el Modelo se forma alrededor de la conexión y refuerzo de los indicadores derivados de los procesos y la estrategia de la organización. Estos indicadores se relacionan directamente con el valor para el cliente y grupos de interés y con el desempeño global. El uso de indicadores canaliza diferentes actividades en direcciones consistentes con menos necesidad de procedimientos detallados, toma de decisión centralizada o de una compleja gestión de procesos. Los indicadores sirven, por un lado, como herramienta de comunicación y por otro lado, como una base para desplegar requerimientos de desempeño organizacional consistentes.

Semejante alineamiento garantiza la consistencia de propósito, a la vez que apoya la agilidad, la innovación y la toma de decisión descentralizada.

Una perspectiva de sistemas que se propone el alineamiento, especialmente cuando la estrategia y las metas cambian a través del tiempo, requiere vinculaciones dinámicas entre los Subcriterios. De esta manera se llevan a cabo, al interior del Modelo, ciclos de aprendizaje orientados hacia la acción a través de la retroalimentación entre procesos y resultados.

Los ciclos de aprendizaje tienen cuatro etapas claramente definidas:

- (1) El planeamiento, que incluye el diseño de procesos, la selección de indicadores y el despliegue de los requerimientos;
- (2) La ejecución de planes;
- (3) La evaluación de avances y la captura de nuevo conocimiento, tomando en cuenta resultados internos y externos; y,
- (4) La revisión de planes, con base en evaluación de hallazgos, aprendizaje, nuevas entradas, nuevos requerimientos y oportunidades para la innovación.

4. El Modelo propugna el diagnóstico basado en objetivos

El Modelo y la Guía de Puntuación forman un sistema de diagnóstico (evaluación). El Modelo es un conjunto de 19 requerimientos de desempeño. La Guía de Puntuación explica las dimensiones de evaluación: Procesos y Resultados, así como, los factores claves utilizados para evaluar cada dimensión. De esta manera, una evaluación proporciona un perfil de fortalezas y áreas de mejora relacionadas con los 19 requerimientos de desempeño, así como, el nivel de madurez de procesos y desempeño determinado por la Guía de Puntuación. La evaluación conduce a acciones para mejorar el desempeño en todas las áreas, tal como se describe en el recuadro de Áreas de Desempeño Organizacional presentado anteriormente. Este diagnóstico es una útil herramienta de gestión que va más allá que la mayoría de revisiones de desempeño y que, además, es aplicable a una amplia gama de estrategias, sistemas de administración y tipos de organización.

Modelo de Excelencia en la Gestión – Criterios y Subcriterios

P. Perfil Organizacional		
P.1	Descripción de la Organización	
P.2	Desafíos de la Organización	
Criterios / Subcriterios		
Puntuación		
1.	Liderazgo	120
1.1	Liderazgo de la Alta Dirección	70
1.2	Buen Gobierno y Responsabilidad Social	50
2.	Planeamiento Estratégico	85
2.1	Desarrollo de Estrategias	40
2.2	Despliegue de Estrategias	45
3.	Orientación hacia el Cliente y el Mercado	85
3.1	Conocimiento del Cliente y del Mercado	40
3.2	Relaciones con el Cliente y Satisfacción	45
4.	Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento	90
4.1	Medición, Análisis y Evaluación del Desempeño Organizacional	45
4.2	Gestión de la Información y del Conocimiento	45
5.	Orientación hacia las Personas	85
5.1	Sistemas de Trabajo	35
5.2	Aprendizaje y Motivación de las Personas	25
5.3	Bienestar y Satisfacción de las Personas	25
6.	Gestión de Procesos	85
6.1	Procesos de Creación de Valor	45
6.2	Procesos de Soporte y Planeamiento Operativo	40
7.	Resultados	450
7.1	Resultados de Productos y Servicios	100
7.2	Resultados de Orientación hacia el Cliente	70
7.3	Resultados Financieros y de Mercado	70
7.4	Resultados de la Orientación hacia las Personas	70
7.5	Resultados de la Eficacia Organizacional	70
7.6	Resultados de Liderazgo y Responsabilidad Social	70
TOTAL DE PUNTOS		1000

P Perfil Organizacional

Importancia de Iniciar con el Perfil Organizacional

El Perfil Organizacional es importante porque:

- Es el punto de partida más apropiado para una autoevaluación;
- Ayuda a identificar brechas potenciales en información clave y se enfoca en requerimientos de desempeño y resultados clave;
- Es usado por los evaluadores para comprender la organización y lo que ésta considera importante.
- Puede también ser usado como una autoevaluación inicial. Si se identifica aspectos conflictivos o con poca o nula información, es posible que el Perfil Organizacional sirva como una evaluación completa, por lo que,
- Puede ser usada para el planeamiento de acciones.

El **Perfil Organizacional** es un resumen general de la organización, presenta las influencias más importantes referidas a como opera, así como, los desafíos clave que son enfrentados.

P.1 Descripción de la Organización

¿Cuáles son las características organizacionales clave?

Describa el entorno de operaciones de la organización y las relaciones clave con clientes, proveedores, asociados y otros grupos de interés.

Incluya respuestas a las siguientes preguntas:

A. ENTORNO ORGANIZACIONAL

- (1) ¿Cuáles son los principales productos y servicios de la organización?, ¿cuáles son los mecanismos de entrega usados para proveer los productos y servicios a los clientes?
- (2) ¿Cuáles son los elementos principales de la cultura de la organización?, ¿cuáles son las declaraciones de propósito, visión, misión y valores?
- (3) ¿Cuál es el perfil de los colaboradores?, ¿cuáles son las categorías y tipos de colaboradores?, ¿cuáles son sus niveles educacionales?, incluya las características de la fuerza de trabajo, la diversidad de puestos existente, las unidades de negociación organizadas, el uso de colaboradores temporales, y requerimientos de seguridad especiales.
- (4) ¿Cuáles son las tecnologías, equipos e instalaciones principales?
- (5) ¿Cuál es el entorno legal bajo el que la organización opera?, ¿cuáles son las regulaciones de salud ocupacional y seguridad aplicables; los requerimientos de acreditación, certificación; los estándares relevantes en la industria y; regulaciones ambientales, financieras y de producto?

B. RELACIONES ORGANIZACIONALES

- (1) ¿Cuál es la estructura de la organización y su sistema de gobierno?, ¿cuáles son las relaciones de reporte entre el directorio, la alta dirección y las organizaciones vinculadas, según corresponda?
- (2) ¿Cuáles son los clientes, grupos de interés y los segmentos de mercado claves? ¿cuáles son los requerimientos clave para los productos, servicios y operaciones?, ¿cuáles son las diferencias entre estos requerimientos y expectativas entre clientes, grupos de interés y segmentos de mercado, según sea apropiado?
- (3) ¿Cuál es el rol que los proveedores, asociados y distribuidores juegan en los procesos de creación de valor y en los de soporte?, ¿qué rol juegan, si fuera el caso, en los procesos de innovación?

- (4) ¿Cuáles son las más importantes relaciones de asociación y mecanismos de comunicación desarrollados con proveedores y clientes clave?

Notas:

N1 Los mecanismos de entrega de productos y servicios para los clientes (P.1A[1]) pueden estar directamente a cargo de la organización o a través de contratistas, distribuidores, aliados, o canales de distribución asociados.

N2 Los segmentos de mercado (P.1B[2]) pueden diferenciarse a partir de líneas o características de producto o servicio, la ubicación geográfica, canales de distribución, y otros factores que sean importantes para definir las características de mercado de la organización.

N3 Los requerimientos de los clientes, grupos de interés y segmentos de mercado (P.1B[2]) pueden incluir aspectos como la entrega a tiempo, bajos niveles de defecto, constantes reducciones de precio, comunicación electrónica, respuesta rápida y servicio post venta. Para algunas organizaciones sin fines de lucro, los requerimientos podrían incluir reducciones de costos administrativos, servicios proporcionados “en casa”, respuesta rápida a emergencias y servicios multilingüísticos.

N4 Los mecanismos de comunicación (P.1B[4]) deberían ser de “doble vía” y establecerse en persona, por correo regular, correo electrónico, basado en “web” o por teléfono. Para muchas organizaciones estos mecanismos podrían cambiar en la medida en la que cambien los requerimientos del mercado, clientes o accionistas.

N5 Aún cuando algunas organizaciones sin fines de lucro ofrecen productos y servicios (P.1A[1]), muchas podrían interpretar de manera aproximada estos términos como programas o proyectos y servicios.

N6 Los clientes (P.1A[1]) son los usuarios y potenciales usuarios de los productos, programa, y servicios. En algunas organizaciones sin fines de lucro, los clientes podrían comprender miembros, contribuyentes, ciudadanos, receptores, clientes, y beneficiarios. Los segmentos de mercados podrían ser llamados grupos de interés.

N7 Muchas organizaciones sin fines de lucro descansan fuertemente en voluntarios para complementar el trabajo de sus colaboradores. Estas organizaciones deberían entender a los colaboradores (P.1A[3]) como la suma de colaboradores y voluntarios.

N8 En el caso de las organizaciones sin fines de lucro, los estándares relevantes de la industria (P.1A[5]) podrían incluir códigos de conducta de todo el sector de actividad y guías de política.

N9 Para algunas organizaciones sin fines de lucro el gobierno, el gobierno y las relaciones de reporte (P.1B[1]) podrían incluir relaciones con una agencia mayor o con fuentes de financiamiento.

N10 Para algunas organizaciones sin fines de lucro, los proveedores y distribuidores claves (P.1B[3,4]) podrían considerar a los aliados y a organizaciones colaboradoras.

Frecuentemente, varias preguntas pueden ser agrupadas bajo un solo número (ej. P.1A[3]). Estas preguntas están relacionadas y no requieren respuestas separadas. Estas preguntas múltiples sirven como una guía para comprender el significado completo de la información que está siendo solicitada.

Las notas a los Subcriterios tienen tres propósitos: (1) esclarecer términos o requerimientos presentes en el Subcriterio, (2) proporcionar instrucciones para responder a los requerimientos del Subcriterio, y (3) indicar vínculos clave con otros Subcriterios. En todos los casos, la intención es ayudar a responder a los requerimientos de los Subcriterios.

Algunos Subcriterios contienen notas que proveen guía adicional específica para organizaciones sin fines de lucro. Estas notas específicas para organizaciones sin fines de lucro aparecen en itálica.

P.2 Desafíos de la Organización

¿Cuáles son los desafíos organizacionales clave?

Describe el entorno competitivo de la organización, los desafíos estratégicos clave y el sistema de mejora del desempeño.

Incluya respuestas a las siguientes preguntas:

A. ENTORNO COMPETITIVO

- (1) ¿Cuál es la posición competitiva de la organización?, ¿cuál es el tamaño y crecimiento relativos de la organización en la industria y en los mercados que atiende?, ¿cuál es el número y tipo de competidores y aliados clave de la organización?
- (2) ¿Cuáles son los principales factores que determinan el éxito respecto a los competidores?, incluya cualquier cambio en curso que afecte la posición competitiva y, las oportunidades para la colaboración, según sea apropiado.
- (3) ¿Cuáles son las fuentes clave disponibles de datos comparativos y competitivos de la industria?, ¿cuáles son las fuentes clave de datos comparativos para procesos análogos fuera de la industria?, ¿qué limitaciones, si las hubiera, existe en la obtención de dichos datos?

B. DESAFÍOS ESTRATÉGICOS

¿Cuáles son los desafíos de negocio, operativos y de recursos humanos claves de la organización?, ¿cuáles son los desafíos estratégicos asociados a la sostenibilidad de la organización?

C. SISTEMA DE MEJORA DEL DESEMPEÑO

¿De que manera se mantiene una orientación hacia la mejora del desempeño, incluido el aprendizaje organizacional?, ¿de qué manera se alcanza la evaluación y mejora sistemática de los procesos clave?

Notas:

N1 Los factores diferenciadores (P.2A[2]) podrían incluir aspectos tales como liderazgo de precio, servicios de diseño, servicios electrónicos, proximidad geográfica, y garantías y opciones de producto. *Para algunas organizaciones sin fines de lucro los factores diferenciadores podrían incluir la influencia relativa en los tomadores de decisiones, el ratio de costos administrativos relativo a las contribuciones del programa, la reputación pasada referida a la ejecución de los programas o a la entrega de servicios, así como, los tiempos de espera para la provisión del servicio.*

N2 Los desafíos estratégicos (P.2B) podrían incluir el rápido cambio tecnológico (incluidas las tecnologías que rápidamente revolucionan o hacen obsoletos procesos o productos existentes), reducidos tiempos de ciclo para la introducción de productos o servicios, volatilidad de la industria, declinación de la participación de mercado, cambios en el mercado, fusiones y adquisiciones, marketing y competencia global, retención de clientes, requerimientos regulatorios o de los cliente cambiantes o emergentes, retención de colaboradores, envejecimiento de la fuerza laboral, competencia de nuevas organizaciones con y sin fines lucro e, integración de la cadena de valor.

N3 La mejora del desempeño (P.2C) es una dimensión de evaluación usada en el Sistema de Puntuación para evaluar la madurez del enfoque y despliegue. Esta pregunta tiene el objeto de ayudar a la organización y a los evaluadores a establecer el contexto referido al enfoque de mejora del desempeño.

N4 Los enfoques para la mejora de procesos (P.2C) podrían incluir la implementación del "Lean Enterprise System", la aplicación de la metodología de Seis Sigma, el uso de las normas ISO 9000:2000 o el uso de otras herramientas de mejora de procesos.

N5 Las organizaciones sin fines de lucro frecuentemente consideran que no se encuentran en un entorno competitivo; sin embargo, recurrentemente deben competir con otras organizaciones y con fuentes alternativas para servicios similares, para asegurar recursos financieros y de voluntariado y por membresía, presencia en comunidades apropiadas y atención de los medios de prensa.

N6 El término "industria" (P.2A[1]) es usado en el Modelo para referir al sector en el que opera la organización. Para las organizaciones sin fines de lucro este sector podría ser el de las organizaciones de caridad, asociaciones profesionales, el gobierno, o, subsectores de alguno de éstos.

N7. Para las organizaciones sin fines de lucro, el término "negocio" (P.2B) es usado en el Modelo para referir a los factores relacionados con la misión principal el área de actividad organizacional.

El Perfil Organizacional no debería tomar más de cinco páginas.

1. Liderazgo (120 puntos)

El Criterio **Liderazgo** examina la manera en que la alta dirección dirige y hace sostenible a la organización. Además evalúa el gobierno de la organización y la manera en que se abordan las responsabilidades éticas, legales y las referidas a la comunidad.

1.1 Liderazgo de la Alta Dirección (70 puntos)

Proceso

¿De qué manera lidera la alta dirección?

Describe la manera en que la alta dirección dirige y hace sostenible a la organización. Describe como la organización se comunica con los colaboradores e impulsa el alto desempeño.

Incluya respuestas a las siguientes preguntas:

A. VISIÓN Y VALORES

- (1) ¿De qué manera la alta dirección establece la visión y los valores de la organización?, ¿de qué manera la alta dirección despliega la visión y los valores de la organización a través del sistema de liderazgo, a todos los colaboradores, proveedores y asociados clave, clientes y a otros grupos de interés, según sea apropiado?, ¿de qué manera sus acciones personales reflejan un compromiso con los valores de la organización?
- (2) ¿De qué manera la alta dirección crea un ambiente que promueva una conducta ética y legal?
- (3) ¿De qué manera la alta dirección crea una organización sustentable?, ¿de qué manera la alta dirección establece un ambiente adecuado para la mejora del desempeño, el logro de la misión, el alcance de los objetivos estratégicos, para la innovación y para la agilidad organizacional?, ¿de qué manera la alta dirección establece un ambiente adecuado para el aprendizaje organizacional y de los colaboradores?, ¿de qué manera la alta dirección participa en el planeamiento de la sucesión y el desarrollo de los futuros líderes de la organización?

B. COMUNICACIÓN Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

- (1) ¿De qué manera la alta dirección se comunica, facultando y motivando, con todos los colaboradores en toda la organización?, ¿de qué manera la alta dirección promueve la comunicación franca y de doble vía en toda la organización?, ¿de qué manera la alta dirección toma un rol activo en la premiación y refuerzo de los colaboradores para apoyar el alto desempeño y la orientación al cliente y al negocio?
- (2) ¿De qué manera la alta dirección crea una orientación a la acción para alcanzar los objetivos organizacionales, mejorar el desempeño y lograr la visión?, ¿de qué manera la alta dirección asegura que las expectativas de desempeño organizacional incluyen una orientación hacia la creación y balance de valor para los clientes y otros grupos de interés?

Notas:

N1 La visión de la organización (1.1A[1]) debe establecer el contexto para los objetivos estratégicos, planes de acción, ello es descrito en los Subcriterios 2.1 y 2.2.

N2 Una organización sostenible (1.1A[3]) es capaz de abordar necesidades de negocio presentes y posee la agilidad y gestión estratégica para prepararse exitosamente para los negocios y entorno de mercado futuros. En este contexto, para tener éxito en el futuro, el concepto de innovación incluye tanto la innovación tecnológica como la innovación organizacional.

N3 La orientación a la acción (1.1B[2]) considera tanto a los colaboradores como a los activos físicos de la organización. Incluye las mejoras en productividad en curso que pueden ser alcanzadas a través de la eliminación de desperdicios o por la reducción de los tiempos de ciclo, y, podría usar técnicas tales como Seis Sigma y "Lean Production". También incluye las acciones para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.

N4 Los resultados de desempeño de la organización deben reportarse en los Subcriterios 7.1–7.6.

N5 Para las organizaciones sin fines de lucro que descansan en voluntarios para complementar el trabajo de sus colaboradores, la respuesta a 1.1B(1) referida a los esfuerzos de comunicación, incluidos el facultamiento y motivación, deben también estar dirigidos a la fuerza de trabajo voluntaria.

Las respuestas a los Subcriterios son evaluadas considerando los requerimientos de los Subcriterios del Modelo y, la madurez de los enfoques, el nivel de despliegue, y la solidez de la mejora de procesos y resultados con relación al Sistema de Puntuación.

1.2 Buen Gobierno y Responsabilidad Social (50 puntos)

Proceso

¿De qué manera se ejerce el buen gobierno y se abordan las responsabilidades sociales?

Describa el sistema de gobierno de la organización. Describa de qué manera la organización gestiona sus responsabilidades sociales, asegura un comportamiento ético y desempeña una buena práctica ciudadana.

Incluya respuestas a las siguientes preguntas:

A. BUEN GOBIERNO ORGANIZACIONAL

(1) ¿De qué manera la organización aborda los siguientes factores clave referidos al sistema de gobierno?:

- Responsabilidad por las acciones de gestión
- Responsabilidad fiscal
- Transparencia en las operaciones y en la selección y políticas de declaración⁶ para los miembros del directorio, según sea apropiado
- Independencia en las auditorías internas y externas
- Protección de los intereses de los grupos de interés y de los accionistas, según sea apropiado

(2) ¿De qué manera se evalúa el desempeño de la alta dirección, incluido el ejecutivo principal?, ¿de qué manera se evalúa el desempeño del directorio, según sea apropiado?, ¿de qué manera la alta dirección y el directorio usan estas evaluaciones de desempeño para mejorar la eficacia de su liderazgo personal así como la del sistema de liderazgo, según sea apropiado?

B. COMPORTAMIENTO LEGAL Y ÉTICO

(1) ¿De qué manera aborda los impactos adversos en la sociedad de los productos, servicios y operaciones de la organización?, ¿de qué manera anticipa las preocupaciones del público por los productos, servicios y operaciones actuales y futuros?, ¿cómo se prepara para estas preocupaciones de manera proactiva, incluyendo el uso de procesos basados en recursos sostenibles, según sea apropiado?, ¿cuáles son los procesos, indicadores y metas clave de cumplimiento para alcanzar y superar los requerimientos regulatorios y legales, según sea apropiado?, ¿cuáles son los procesos, indicadores y metas claves para gestionar los riesgos asociados a los productos, servicios y operaciones?

(2) ¿De qué manera la organización promueve y asegura el comportamiento ético en todas las interacciones?, ¿cuáles son los procesos e indicadores para establecer y hacer seguimiento al comportamiento ético en la estructura de gobierno, en toda la organización, y en las interacciones con los clientes, asociados y otros grupos de interés?, ¿de qué manera se hace seguimiento y toma acción frente al incumplimiento del comportamiento ético?

C. APOYO A LAS COMUNIDADES CLAVE

¿De qué manera la organización respalda y fortalece activamente a las comunidades claves?, ¿de qué manera identifica a las comunidades claves y determina las áreas de énfasis para la participación y el respaldo organizacional?, ¿cuáles son las comunidades clave de la organización?, ¿de qué manera la alta dirección y los colaboradores contribuyen a mejorar estas comunidades?

Notas:

N1 Las responsabilidades públicas en áreas decisivas para la empresa también deberían ser consideradas en Desarrollo de Estrategias (Subcriterio 2.1) y Gestión de Procesos (Criterio 6). Resultados claves, como aquellos relacionados con el cumplimiento regulatorio y legal (incluidos los resultados de auditorías financieras mandatorias) o con mejoras ambientales

⁶ “Disclosure”

a través de la utilización de tecnología “verde” u otros medios, deberían presentarse como Resultados de Liderazgo y Responsabilidad Social (Subcriterio 7.6).

N2 La transparencia en las operaciones (1.2A[1]) debería incluir los controles internos en los procesos de gobierno. *Para las organizaciones sin fines de lucro que sirven como administradoras de fondos públicos, la administración de estos fondos y la transparencia en las operaciones son áreas de énfasis.*

N3 La evaluación de desempeño del liderazgo (1.2A[2]) podría estar por apoyada por revisiones de colegas, revisiones de gestión del desempeño formales (5.1B) y, retroalimentación y encuestas formales o informales de los colaboradores o de otros grupos de interés. *Para algunos negocios y organizaciones gubernamentales, la evaluación del desempeño de la alta dirección y del directorio podría estar a cargo de consejos consultivos externos.*

N4 Los indicadores del comportamiento ético (1.2B[2]) podrían incluir el porcentaje de miembros del directorio independientes, las mediciones de la relación con los accionistas con no accionistas grupos de interés, pruebas de conducta no ética y su respuesta, resultados de encuestas sobre la percepción de los colaboradores respecto a la ética en la organización, uso de la línea de teléfono para asuntos éticos y, resultados de evaluaciones y auditorías éticas. También podrían incluir evidencia de que las políticas, el entrenamiento de los funcionarios y los sistemas de supervisión se encuentran implementados para lidiar con conflictos de interés y el uso apropiado de fondos.

N5 Las áreas de respaldo a la comunidad pertinentes al Subcriterio 1.2C podrían incluir los esfuerzos para fortalecer los servicios comunitarios locales, la educación, el ambiente y a asociaciones comerciales, empresariales o profesionales.

N6 Los aspectos relacionados a la salud y seguridad de los empleados no deben ser abordados en el Subcriterio 1.2, estos factores deberían tratarse en el Subcriterio 5.3.

N7 Las organizaciones sin fines de lucro deben reportar en 1.2B(1), según sea apropiado, la manera en que abordan los requerimientos y estándares legales y regulatorios que son requeridos para la obtención de financiamiento y las actividades de “lobby”.

2. Planeamiento Estratégico (85 puntos)

El Criterio **Planeamiento Estratégico** examina la manera en que la organización desarrolla objetivos estratégicos y planes de acción. También evalúa la forma en la que los objetivos estratégicos y planes de acción definidos son desplegados, modificados (si es requerido) y medidos en su progreso.

2.1 Desarrollo de Estrategias (40 puntos)

Proceso

¿De qué manera desarrolla la estrategia?

Describe como la organización establece la estrategia y los objetivos estratégicos, incluyendo la forma cómo se abordan los desafíos estratégicos y las metas relacionadas.

Incluya respuestas a las siguientes preguntas:

A. PROCESO DE DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

- (1) ¿De qué manera la organización lleva a cabo el planeamiento estratégico?, ¿cuáles son las etapas clave del proceso?, ¿quiénes son los participantes clave?, ¿cuáles son los horizontes temporales de planeamiento de corto y largo plazo?, ¿cómo son establecidos estos horizontes de planeamiento?, ¿de qué manera el proceso de planeamiento estratégico aborda estos horizontes de planeamiento?
- (2) ¿De qué manera asegura que el planeamiento estratégico considere los siguientes factores clave?, ¿de qué manera colecta y analiza los datos e información pertinente a estos factores como parte del proceso de planeamiento estratégico?:
 - Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
 - Indicadores anticipados de cambios mayores en aspectos tales como tecnología, mercados, competencia y entorno regulatorio
 - Sostenibilidad organizacional de largo plazo y continuidad en emergencias
 - La habilidad para ejecutar el plan estratégico

B. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- (1) ¿Cuáles son los objetivos estratégicos claves y el cronograma para alcanzarlos?, ¿cuáles son las metas más importantes para estos objetivos estratégicos?
- (2) ¿De qué manera los objetivos estratégicos se hacen cargo de los desafíos identificados en la respuesta P.2 del Perfil Organizacional?, ¿cómo se asegura que los objetivos estratégicos equilibren los desafíos y oportunidades de corto y largo plazo?, ¿cómo se asegura que los objetivos estratégicos equilibren las necesidades de todos los grupos de interés claves?

Notas:

N1 El desarrollo de estrategias se refiere al enfoque de la organización (formal o informal) para prepararse para el futuro. El desarrollo de estrategias puede utilizar varios tipos de pronósticos, opciones, escenarios y / u otros enfoques para apoyar la toma de decisiones y la asignación de recursos. El desarrollo de la estrategia puede involucrar a proveedores, distribuidores, asociados y clientes. *Para algunas organizaciones sin fines de lucro, el desarrollo de la estrategia podría comprender a organizaciones que provean servicios similares o que trabajan con las mismas fuentes de financiamiento o fuerza de trabajo voluntaria.*

N2 La palabra estrategia debería interpretarse en su sentido amplio. La estrategia puede establecerse en torno, o para conducir, a cualquiera a o todos los siguientes aspectos: nuevos productos, servicios y mercados; crecimiento de ingresos a través de varios enfoques, incluidas las adquisiciones y donaciones; deshacerse de ciertos negocios⁷; nuevas relaciones con los colaboradores o voluntarios; y, nuevas sociedades y alianzas. La estrategia puede estar dirigida a convertirse en el proveedor preferido, un proveedor local para cada uno de los principales mercados de clientes o asociados, un proveedor a bajo costo, un innovador en el mercado, o un proveedor de productos o servicios personalizados.

N3 Las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización (2.1A[2]) deberían abordar todos los factores claves para el éxito futuro de la organización, incluido los siguientes y según sea apropiado: necesidades de los clientes y el mercado, expectativas y oportunidades; entorno competitivo, capacidades relativas a los competidores y organizaciones comparables; ciclo de vida del producto; tecnología y otras innovaciones clave o cambios que puedan

⁷ “Divestitures”

afectar los productos y servicios y la manera como se opera, así como, la tasa de dicha innovación; las necesidades de los colaboradores; las oportunidades para redirigir recursos a productos, servicios o áreas de mayor prioridad; riesgos financieros, societales, éticos, regulatorios, tecnológicos, y otros potenciales; cambios nacionales o globales en la economía; necesidades, fortalezas y debilidades de los asociados y de la cadena de suministro; y, otros factores que pudieran ser únicos para la organización.

N4 La habilidad para ejecutar el plan estratégico (2.1A[2]) también debería comprender la agilidad organizacional basada en planes de contingencia por si las circunstancias requieren un cambio en los planes o una rápida ejecución de planes nuevos o modificados.

N5 Los objetivos estratégicos, que abordan los desafíos clave (2.1B[2]), podrían incluir rápida respuesta, personalización de productos o servicios, ubicación compartida⁸ con clientes o asociados principales, joint ventures específicos, manufactura virtual, rápida innovación, certificación ISO 9000:2000 o ISO 14000, gestión de las relaciones con proveedores y clientes basadas en web y, mejoras en la calidad de productos y servicios. Las respuestas al Subcriterio 2.1 deberían enfocarse en los desafíos específicos de la organización, es decir, aquellos aspectos más importantes para el éxito y para fortalecer el desempeño global.

N6 El Subcriterio 2.1 aborda la estrategia organizacional global, lo que podría incluir cambios en los productos, servicios y líneas de producto. Sin embargo, el Subcriterio no comprende el diseño de productos y servicios, éste aspecto debe ser respondido en el Subcriterio 6.1, según sea apropiado.

2.2 Despliegue de Estrategias (45 puntos)

Proceso

¿De qué manera despliega la estrategia?

Describa la manera en que la organización traduce los objetivos estratégicos en planes de acción. Resuma los planes de acción y los indicadores de desempeño claves relacionados de la organización. Projete el desempeño futuro de la organización a través de estos indicadores clave.

Incluya respuestas a las siguientes preguntas:

A. DESARROLLO Y DESPLIEGUE DE PLANES DE ACCIÓN

- (1) ¿De qué manera se desarrollan y despliegan los planes de acción para alcanzar los objetivos estratégicos claves?, ¿de qué manera se asigna recursos para asegurar el cumplimiento de los planes de acción?, ¿cómo se asegura que los cambios clave resultantes de los planes de acción puedan mantenerse?
- (2) ¿De qué manera se establecen y despliegan los planes de acción modificados, si las circunstancias requieren un cambio en los planes y la rápida ejecución de los planes nuevos?
- (3) ¿Cuáles son los planes de acción claves a corto y largo plazo?, ¿cuáles son los cambios importantes, si los hubiera, en los productos y servicios, clientes y mercados y en la manera de operar?
- (4) ¿Cuáles son los planes de recursos humanos claves derivados de los objetivos estratégicos y planes de acción de corto y largo plazo?
- (5) ¿Cuáles son los indicadores de desempeño claves para el seguimiento del progreso de los planes de acción?, ¿de qué manera se asegura que el sistema global de medición de los planes de acción logre el alineamiento organizacional?, ¿cómo se asegura que el sistema de medición comprenda todas las áreas de despliegue y a todos los grupos de interés claves?

B. PROYECCIÓN DEL DESEMPEÑO

Para los indicadores de desempeño clave identificados en 2.2A(5), ¿cuáles son las proyecciones de desempeño para los horizontes de planeamiento de corto y largo plazo?, ¿cómo se compara la proyección de desempeño con el desempeño de los competidores o de organizaciones comparables?, ¿cómo se compara con benchmarks claves, metas y el desempeño pasado, según sea apropiado? Si existen brechas de desempeño presentes o proyectadas contra los competidores o contra organizaciones comparables, ¿cómo es que son abordadas?

Notas:

⁸ “Co-location”

N1 El desarrollo y el despliegue de los planes de acción se encuentran estrechamente vinculados con otros Subcriterios del Modelo.

Ejemplos de algunos vínculos claves son:

- El Subcriterio 1.1, la manera en que la alta dirección establece y comunica la dirección;
- El Criterio 3, la recolección de datos e información de conocimiento del cliente y del mercado como insumo para (1) la estrategia y los planes de acción y (2) para el despliegue de los planes de acción;
- El Criterio 4, la medición, el análisis y la gestión del conocimiento para respaldar las necesidades claves de información, apoyar el desarrollo de la estrategia, proporcionar una base efectiva para los indicadores de desempeño y rastrear el progreso con relación a los objetivos estratégicos y los planes de acción;
- El Criterio 5, las necesidades del sistema de trabajo; necesidades de educación, capacitación y desarrollo de los colaboradores; y para la implementación de otros cambios relacionados de recursos humanos resultantes de los planes de acción;
- El Criterio 6, los requerimientos de proceso que resulten de los planes de acción; y
- El Subcriterio 7.6, los logros específicos relativos a la estrategia y planes de acción de la organización.

N2 El despliegue de los planes de acción (2.2A[1]) puede incluir a asociados, aliados y proveedores.

N3 Los indicadores del desempeño proyectado (2.2B) podrían incluir cambios resultantes de nuevas alianzas de negocios, adquisiciones, creación de valor nuevo, entradas y desplazamientos en el mercado, nuevos requerimientos legales, estándares de la industria, e innovaciones significativas y anticipadas en los productos, servicios, y tecnología.

3. Orientación hacia el Cliente y el Mercado (85 puntos)

El Criterio ***Orientación hacia el cliente y el mercado*** examina la manera en que la organización determina los requerimientos, necesidades, expectativas y preferencias de los clientes y mercados. También examina la forma en que la organización construye relaciones con los clientes y determina los factores clave que conducen a la adquisición, satisfacción, lealtad, retención de clientes, así como a la expansión y sostenibilidad del negocio.

3.1 Conocimiento del Cliente y del Mercado (40 puntos)

Proceso

¿De qué manera utiliza el conocimiento del cliente y el mercado?

Describe la manera en que la organización determina los requerimientos, necesidades, expectativas y preferencias de los clientes y mercados para asegurar la actualidad de los productos y servicios y para desarrollar nuevas oportunidades de negocio.

Incluya respuestas a las siguientes preguntas:

A. CONOCIMIENTO DEL CLIENTE Y DEL MERCADO

- (1) ¿De qué manera identifica clientes, grupos de clientes, y segmentos de mercado?, ¿de qué manera determina qué productos y servicios, presentes y futuros, son ofrecidos a estos clientes, grupos de clientes y segmentos de mercado?, ¿cómo incluye a los clientes de los competidores y a otros clientes y mercados potenciales en esta determinación?
- (2) ¿De qué manera escucha y aprende a determinar los requerimientos, necesidades y cambios en las expectativas claves de los clientes (incluidas las características de producto y servicio) y su importancia relativa para las decisiones de compra o de relación de los clientes?, ¿de qué manera esos métodos de determinación varían entre los diferentes clientes o grupos de clientes?, ¿de qué manera utiliza información relevante y retroalimentación de clientes actuales y pasados, incluyendo información de marketing y ventas, datos sobre lealtad y retención de clientes, análisis ganancia y pérdida⁹ y quejas, para fines del planeamiento del productos y servicios, marketing, mejora de procesos, y desarrollar nuevas oportunidades de negocio?, ¿cómo se utiliza esta información y retroalimentación para tomarse más orientado al cliente y satisfacer mejor las necesidades y deseos de los clientes?
- (3) ¿De qué manera mantiene vigentes los métodos de escucha y aprendizaje respecto a las necesidades y estrategia de la organización, incluyendo los cambios en el mercado?

Notas:

N1 Las respuestas a esta Subcriterio deben incluir a los grupos de clientes y segmentos identificados en P.1B(2).

N2 Si los productos y servicios son vendidos o entregados a usuarios finales a través de otras empresas u organizaciones (ej. aquellas que son parte de la "cadena de valor" como tiendas de venta al por menor o distribuidores locales), los grupos de clientes [3.1A(1)] deberían incluir tanto a los usuarios finales como a estas organizaciones intermediarias.

N3 Las características de los productos y servicios [3.1A(2)] se refieren a todas las características importantes de los productos y servicios, así como, al desempeño de los productos y servicios a través de su ciclo de vida completo y en toda la cadena de consumo. Esto comprende todas las experiencias de compra de los clientes y otras interacciones con la organización que influyen las decisiones de compra y relación. El énfasis se debería dar en las características que afectan las preferencias y lealtad; por ejemplo, aquellas características que diferencian los productos y servicios de los ofrecidos por otras organizaciones. Dichas características podrían ser precio, confiabilidad, valor, entrega, oportunidad, facilidad de uso, requerimientos para material de riesgo y su disposición, soporte al cliente, soporte técnico y la relación con la fuerza de ventas.

Las características clave de los productos y servicios y las decisiones de compra y relación (3.1A(2)) podrían tomar en cuenta la manera en que ocurren las transacciones y factores como confidencialidad y seguridad.

N4 La escucha y el aprendizaje [3.1A(2)] podrían comprender la recolección e integración de datos de encuestas, hallazgos de focus groups, provenientes de la web y otros datos e información que tenga que afecten las decisiones de compra y la relación con los clientes. Mantener actualizados los métodos de escucha y aprendizaje con las necesidades y estrategia de la organización [3.1A(3)] también podría incluir el uso de tecnología actual y nueva, tal como la recolección de datos de clientes a través de la web.

⁹ "Win/loss analysis"

N5 Para consideraciones adicionales respecto a productos, servicios, clientes y las organizaciones sin fines de lucro, ver el Subcriterio P.1, Notas 5 y 6, y el Subcriterio P.2, Note 7.

3.2 Relaciones con el Cliente y Satisfacción (45 puntos)

Proceso

¿De qué manera construye relaciones y mejora la satisfacción y lealtad de los clientes?

Describe la manera en que la organización construye relaciones para adquirir, satisfacer, retener e incrementar la lealtad de los clientes. Describe también como la organización determina la satisfacción de los clientes.

Incluya respuestas a las siguientes preguntas:

A. CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES CON LOS CLIENTES

- (1) ¿De qué manera construye relaciones para adquirir clientes, para alcanzar y superar sus expectativas y para incrementar su lealtad, la repetición de negocios, y para ganar referencias positivas?
- (2) ¿Cuáles son los mecanismos de acceso de los clientes claves?, ¿de qué manera estos mecanismos de acceso permiten a los clientes buscar información, llevar a cabo negocios y efectuar quejas?, ¿cómo determina los requerimientos de contacto con el cliente claves para cada mecanismo de acceso?, ¿cómo se asegura que dichos requerimientos de contacto sean desplegados a todos los colaboradores y procesos involucrados en la cadena de respuesta al cliente?
- (3) ¿De qué manera se gestionan las quejas de los clientes?, ¿cómo se garantiza que se resuelvan las quejas, de manera efectiva y oportuna?, ¿de qué manera se minimiza la insatisfacción de los clientes, y según sea apropiado, la pérdida de repetición de negocios?, ¿de qué manera las quejas recibidas son contabilizadas y analizadas para su utilización en la mejora de la organización y de los asociados?
- (4) ¿De qué manera los métodos para construir relaciones y proveer acceso a los clientes se mantienen actualizados con las necesidades y estrategia de la organización?

B. DETERMINACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

- (1) ¿De qué manera determina la satisfacción, insatisfacción y lealtad del cliente?, ¿cómo difiere esta determinación entre grupos de clientes?, ¿de qué manera se asegura que los indicadores capturen información procesable para enfocarse en exceder las expectativas de los clientes?, ¿de qué manera se asegura que los indicadores capturen información procesable para asegurar futuros negocios y ganar referencias positivas con los clientes, según sea apropiado?, ¿cómo utiliza la información de la satisfacción e insatisfacción de los clientes para la mejora?
- (2) ¿De qué manera hace seguimiento a los clientes en relación a la calidad de los productos, servicios y transacciones para recibir retroalimentación oportuna y procesable?
- (3) ¿De qué manera obtiene y utiliza la información de la satisfacción de los clientes para ser evaluada con la satisfacción de los clientes de los competidores, la satisfacción de los clientes de otras organizaciones que proveen productos y servicios similares y / o con benchmarks de la industria?
- (4) ¿De qué manera mantiene vigentes los métodos para determinar la satisfacción respecto a las necesidades y estrategia de la organización?

Notas:

N1 Las relaciones con los clientes (3.2A) podrían incluir el desarrollo de asociaciones o alianzas con los clientes.

N2 La determinación de la satisfacción e insatisfacción del cliente (3.2B) puede incluir cualquiera de los siguientes aspectos: encuestas, retroalimentación formal e informal, relatos de los clientes, quejas, análisis ganancia – pérdida y, ratios de transacciones culminadas. La información puede ser recolectada por Internet, contacto personal, por un tercero o por correo.

N3 Los indicadores de la satisfacción de los clientes (3.2B[1]) podrían incluir tanto escalas de puntuación numérica como descripciones para cada unidad en la escala. Los indicadores procesables de satisfacción del cliente proporcionan

información útil sobre características específicas del producto y servicio, entrega, relaciones y transacciones que conducen al comportamiento futuro del cliente: la repetición de compra y la referencia positiva.

N4 Las organizaciones que proveen productos y servicios similares (3.2B[3]) podrían incluir a otras organizaciones con las que no se compite pero que ofrecen productos y servicios similares en otras áreas geográficas o a poblaciones diferentes.

N5 Los resultados de satisfacción e insatisfacción de los clientes deben consignarse en el Subcriterio 7.2.

N6. Para algunas organizaciones sin fines de lucro (ej. algunas agencias de gobierno u organizaciones de caridad), los clientes podrían ser asignados o ser requeridos a trabajar con la organización y, las relaciones podrían ser de corto plazo. En este caso, la construcción de relaciones (3.2A[1]) podría enfocarse en alcanzar y exceder las expectativas del cliente durante la relación de corto plazo, lo que debiera resultar en comentarios positivos a otras personas, incluyendo grupos de interés claves de la organización.

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

El Criterio **Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento** examina la manera en la que la organización selecciona, recolecta, analiza, gestión y mejora los activos de datos, información y conocimiento. También evalúa la manera como la organización evalúa el desempeño.

4.1 Medición, Análisis y Evaluación del Desempeño Organizacional (45 puntos) **Proceso**

¿De qué manera mide, analiza y evalúa el desempeño organizacional?

Describe la manera en que la organización mide, analiza alinea, evalúa y mejora los datos e información de desempeño, en todos los niveles y en todas las áreas de la organización.

Incluya respuestas a las siguientes preguntas:

A. MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO

- (1) ¿De qué manera selecciona, recolecta, alinea e integra los datos e información para hacer seguimiento a las operaciones diarias y al desempeño global de la organización, incluyendo el progreso relativo a los objetivos estratégicos y a los planes de acción?, ¿cuáles son los indicadores de desempeño organizacional claves?, ¿cómo usa estos datos e información para apoyar la toma de decisiones e innovación organizacionales?
- (2) ¿De qué manera selecciona y asegura el uso efectivo de datos e información comparativa clave para apoyar toma de decisiones operativas y estratégicas y la innovación?
- (3) ¿De qué manera mantiene vigente el sistema de medición del desempeño respecto a las necesidades y estrategia de la organización?, ¿cómo asegura que el sistema de medición del desempeño sea sensible a los cambios rápidos o inesperados, sean estos organizacionales o externos?

B. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

- (1) ¿De qué manera se evalúa el desempeño y las capacidades organizacionales?, ¿de qué manera la alta dirección participa en estas evaluaciones?, ¿qué tipos de análisis son llevados a cabo para apoyar estas evaluaciones y para asegurar que las conclusiones sean validas?, ¿cómo usa estas revisiones para evaluar el éxito, el desempeño competitivo, y el progreso relativo en los objetivos estratégicos y planes de acción organizacionales?, ¿de qué manera usa estas revisiones para evaluar la habilidad de la organización para responder rápidamente a las cambiantes necesidades y desafíos organizacionales en el ambiente operativo?
- (2) ¿De qué manera los hallazgos de la evaluación de desempeño se convierten en prioridades para la mejoras continua y discontinua y en oportunidades para la innovación?, ¿cómo estas prioridades y oportunidades son desplegadas a los niveles de unidades de trabajo y funcional a través de la organización, para posibilitar el apoyo efectivo a la toma de decisiones, según sea apropiado?, ¿de qué manera las prioridades y oportunidades son desplegadas a los proveedores, asociados y aliados, para asegurar el alineamiento organizacional?

Notas:

N1 La medición del desempeño se utiliza en la toma de decisiones con base en hechos para establecer y alinear las estrategias y el uso de recursos; ello, en los niveles de unidades de trabajo, procesos clave, departamentos y, organizacional.

N2 Los datos e información comparativa [4.1A(2)] son obtenidos por benchmarking y por la búsqueda de comparaciones competitivas. El benchmarking implica la identificación de procesos y resultados que representan las mejores prácticas y desempeño para actividades similares, dentro o fuera de la industria de la organización. Las comparaciones competitivas se refieren al desempeño de la organización respecto al de los competidores y a otras organizaciones que proveen productos y servicios similares.

N3 Las evaluaciones del desempeño organizacional (4.1B[1]) deberían ser realizadas sobre la base de la medición del desempeño organizacional y alineadas a los objetivos estratégicos y planes de acción descritos en los Subcriterios 2.1 y 2.2. Las evaluaciones también podrían basarse en evaluaciones Baldrige internas o externas.

N4 El análisis incluye el examen de tendencias; proyecciones organizacionales, de la industria y tecnológicas y; comparaciones, relaciones causa y efecto y correlaciones. La intención es respaldar las evaluaciones de desempeño, ayudar a identificar causas raíz y establecer prioridades para el uso de los recursos. Por consiguiente, el análisis se sirve de todo tipo de datos: relacionados al cliente, financieros y de mercado, operativos y competitivos.

N5 Los resultados del análisis y evaluación del desempeño organizacional deberían contribuir al planeamiento estratégico de la organización previsto en el Criterio 2.

N6 Los resultados del desempeño deberían consignarse en los Subcriterios 7.1 al 7.6.

4.2 Gestión de la Información y del Conocimiento (45 puntos)

Proceso

¿De qué manera se gestiona la información y el conocimiento organizacionales?

Describe la manera en que la organización asegura la calidad y disponibilidad de los datos e información necesarios referentes a los colaboradores, proveedores, asociados y clientes. Describe cómo la organización construye y gestiona sus activos de conocimiento.

Incluya respuestas a las siguientes preguntas:

A. DISPONIBILIDAD DE DATOS E INFORMACIÓN

- (1) ¿De qué manera asegura la disponibilidad de los datos y la información requeridos?, ¿cómo se garantiza que éstos sean accesibles a los colaboradores, proveedores, asociados y clientes, según sea apropiado?
- (2) ¿De qué manera garantiza que el hardware y software sean confiables, seguros y puedan ser usados fácilmente?
- (3) ¿De qué manera asegura la continua disponibilidad de los datos y la información, incluida la disponibilidad de los sistemas de hardware y software en la eventualidad de una emergencia?
- (4) ¿De qué manera mantiene vigentes los mecanismos para asegurar la disponibilidad de los datos y la información (incluidos los sistemas de hardware y software) respecto a las necesidades y estrategia de la organización, así como también con los cambios tecnológicos en el entorno operativo de la organización?

B. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL

¿De qué manera se gestiona el conocimiento organizacional para alcanzar lo siguiente?:

- La recolección y transferencia del conocimiento de los colaboradores
- La transferencia de conocimiento relevante de y a los clientes, proveedores, asociados y aliados
- La identificación rápida, difusión e implementación de las mejores prácticas

C. CALIDAD DE LOS DATOS, INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO

¿De qué manera se asegura las siguientes características de los datos, información y conocimiento organizacionales?:

- exactitud
- integridad y confiabilidad
- oportunidad
- seguridad y confidencialidad

Notas:

N1 La disponibilidad de los datos (4.2A) está tomando mayor importancia. Ello, debido a que el Internet y los negocios y el comercio electrónicos son usados crecientemente en las interacciones negocio a negocio y en las de negocio a cliente y, a que, las intranets se están convirtiendo en un medio principal de comunicaciones en las organizaciones.

N2 El acceso a los datos y la información [4.2A(1)] puede ser realizado por vía electrónica o por otros medios.

5. Orientación hacia las Personas (85 puntos)

El Criterio ***Orientación hacia las Personas*** examina la manera en que los sistemas de trabajo de la organización, así como, la gestión del aprendizaje y la motivación, permiten a todos los colaboradores desarrollar y utilizar su máximo potencial en concordancia con los objetivos globales, estrategia y planes de acción de la organización. También se examinan los esfuerzos de la organización por establecer y mantener un lugar de trabajo y clima de respaldo conducentes a la excelencia en el desempeño y al crecimiento personal y organizacional.

5.1 Sistemas de Trabajo (35 puntos)

Proceso

¿De qué manera apoya a los colaboradores para que lleven a cabo el trabajo de la organización?

Describe la manera en la que el trabajo y los puestos apoyan a todos los colaboradores y a la organización a alcanzar un alto desempeño. Describe cómo las remuneraciones, el progreso en la carrera, y otras prácticas laborales relacionadas, permiten a los colaboradores y a la organización alcanzar un alto desempeño.

Incluya respuestas a las siguientes preguntas:

A. ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DEL TRABAJO

- (1) ¿De qué manera organiza y gestiona el trabajo y los puestos, incluidas las habilidades, para promover la cooperación, iniciativa, facultamiento, innovación y la cultura organizacional?, ¿de qué manera organiza y gestiona el trabajo y los puestos, incluidas las habilidades, para promover la flexibilidad para mantenerse al día con las necesidades del negocio y para alcanzar los planes de acción?
- (2) ¿De qué manera los sistemas de trabajo permiten capitalizar la diversidad de ideas, culturas y pensamiento de los colaboradores y de las comunidades con las que la organización interactúa (comunidades de donde proceden las personas contratadas y los clientes)?
- (3) ¿De qué manera se logra la comunicación efectiva y la difusión de conocimientos en las unidades de trabajo, los puestos y ubicaciones en general?

B. SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES

¿De qué manera el sistema de gestión del desempeño de las personas, incluida la retroalimentación a los colaboradores, respalda el alto desempeño y contribuye al logro de los planes de acción?, ¿de qué manera el sistema de gestión del desempeño de las personas apoya la orientación hacia los clientes y el negocio?, ¿de qué manera las prácticas de remuneración, reconocimiento y de recompensa e incentivo relacionadas, refuerzan el trabajo de alto desempeño y la orientación hacia los clientes y el negocio?

C. RECLUTAMIENTO Y PROGRESO EN LA CARRERA

- (1) ¿De qué manera identifica las características y habilidades necesarias para los colaboradores potenciales?
- (2) ¿Cómo recluta, contrata y retiene a nuevos colaboradores?, ¿de qué manera se asegura que los colaboradores representan la diversidad de ideas, culturas y pensamiento de la comunidad en la que se recluta?
- (3) ¿De qué manera se alcanza un efectivo planeamiento de la sucesión de los miembros de la alta dirección y de otras posiciones gerenciales?, ¿cómo se gestiona el efectivo progreso en la carrera de todos los colaboradores de la organización?

Notas:

N1 El término "colaboradores" se refiere al personal permanente, temporal y de medio tiempo de la organización, así como a cualquier empleado por contrato supervisado por la organización. Los colaboradores incluyen a los líderes de equipos, supervisores y gerentes a todo nivel. El caso de los colaboradores por contrato supervisados por un contratista, esto debería consignarse en el Criterio 6. *Para las organizaciones sin fines de lucro que descansan en voluntarios, "colaboradores" también hace referencia a ellos.*

N2 El “trabajo de la organización” se refiere a la manera en que están organizados los colaboradores o la manera en que se organizan a sí mismos, en unidades formales e informales, temporales o de largo plazo. Esto podría incluir equipos de trabajo, equipos de procesos, equipos de acción para el cliente, equipos para la solución de problemas, centros de excelencia, unidades funcionales, trabajadores a distancia (ej. en casa), equipos funcionales cruzados y departamentos auto administrados o administrados por supervisores. El término “puesto” se refiere a las responsabilidades, autoridades y tareas de las personas. En algunos sistemas de trabajo, los puestos podrían ser compartidos por un equipo.

N3 Las remuneraciones, y las prácticas de reconocimiento e incentivos relacionadas (5.1B) incluyen ascensos y bonos que podrían estar basados en el desempeño, las habilidades adquiridas y en otros factores. *En algunas organizaciones de gobierno, los sistemas de remuneración son establecidos de acuerdo a ley o por regulaciones. Desde que el reconocimiento puede ser monetario y no monetario, formal e informal, e individual y grupal, los sistemas de premio y reconocimiento deben permitir cierta flexibilidad.*

5.2 Aprendizaje y Motivación de las Personas (25 puntos)

Proceso

¿De qué manera contribuye al aprendizaje y motivación de los colaboradores?

Describa la manera en que la educación, la capacitación y el desarrollo de la carrera apoyan el logro de los objetivos organizacionales y contribuyen al alto desempeño. Describa cómo la educación, la capacitación y el desarrollo de la carrera permiten ampliar el conocimiento, habilidades y capacidades de los colaboradores.

Incluya respuestas a las siguientes preguntas:

A. EDUCACIÓN, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE LOS COLABORADORES

- (1) ¿De qué manera la educación y capacitación contribuyen al logro de los planes de acción?, ¿de qué manera la educación, capacitación y desarrollo de los colaboradores abordan las necesidades clave asociadas con la medición del desempeño, la mejora del desempeño y el cambio tecnológico?, ¿de qué manera el enfoque de educación, capacitación y desarrollo equilibra los objetivos organizacionales de corto y largo plazo con las necesidades de los colaboradores, el avance en el aprendizaje y el progreso en la carrera?
- (2) ¿De qué manera la educación, capacitación y desarrollo abordan las necesidades organizacionales clave asociadas con la orientación para nuevos colaboradores, diversidad, prácticas de negocio éticas y desarrollo de la gestión y liderazgo?, ¿de qué manera los enfoques de educación, capacitación y desarrollo abordan las necesidades organizacionales clave asociadas con el lugar de trabajo en los colaboradores y la seguridad del ambiente?
- (3) ¿De qué manera busca y utiliza los aportes de los colaboradores y de sus supervisores y gerentes, respecto a las necesidades de educación, capacitación y desarrollo?, ¿cómo incorpora los activos del aprendizaje y conocimiento organizacionales en la educación y capacitación?
- (4) ¿De qué manera se entrega la educación y la capacitación?, ¿de qué manera busca y utiliza los aportes de los colaboradores y de sus supervisores y gerentes al determinar los enfoques de entrega de la educación y capacitación?, ¿cómo utiliza los enfoques, formales e informales, de entrega de educación y capacitación, incluidos el mentoring y otros enfoques, según sea apropiado?
- (5) ¿De qué manera apoya el uso de conocimientos y habilidades nuevos en el puesto y retiene este conocimiento para su uso en la organización a largo plazo?, ¿de qué manera transfiere sistemáticamente el conocimiento de los colaboradores de salida o retirados?
- (6) ¿Cómo evalúa la eficacia de la educación y la capacitación, considerando los desempeños individual y organizacional?

B. MOTIVACIÓN Y DESARROLLO DE LA CARRERA

¿De qué manera motiva a los colaboradores a desarrollar y utilizar su máximo potencial?, ¿de qué manera la organización utiliza mecanismos formales o informales para ayudar a los colaboradores a alcanzar los objetivos de desarrollo y aprendizaje del puesto y la carrera?, ¿de qué manera los gerentes y supervisores ayudan a los colaboradores a alcanzar dichos objetivos?

Notas:

N1 Muchas organizaciones pueden tener consideraciones únicas relativas a la educación, capacitación, desarrollo, motivación y progreso en la carrera. Si éste es el caso, la respuesta al Subcriterio debería incluir la manera como se abordan esas consideraciones. *Las organizaciones sin fines de lucro pueden tener consideraciones únicas relativas a la educación, capacitación, desarrollo y motivación de los voluntarios. Las organizaciones sin fines de lucro suelen ser sensibles a las percepciones de los grupos de interés en torno a cómo se deberían gastar los recursos, lo que podría resultar en limitaciones a los gastos para actividades de capacitación para voluntarios.*

N2 La entrega de educación y capacitación [5.2 A(4)] podría ocurrir dentro o fuera de la organización y llevarse a cabo en el trabajo, en un salón de clases, con base en el uso de computadoras, como aprendizaje a distancia o con otras formas de entrega (formal o informal).

5.3 Bienestar y Satisfacción de las Personas (25 puntos)

Proceso

¿De qué manera contribuye al bienestar y a la satisfacción creciente de los colaboradores?

Describe la manera en que la organización mantiene un lugar de trabajo y un clima de respaldo que contribuyan al bienestar, satisfacción y motivación de todos los colaboradores.

Incluya respuestas a las siguientes preguntas:

A. LUGAR DE TRABAJO

- (1) ¿De qué manera se asegura y mejora los aspectos de salud, seguridad y ergonomía en el lugar de trabajo de forma proactiva?, ¿de qué manera participan los colaboradores en estos esfuerzos de mejora?, ¿cuáles son los indicadores de desempeño u objetivos de mejora para cada uno de estos factores clave del lugar de trabajo?, ¿cuáles son las diferencias significativas en estos lugares de trabajo, en los indicadores de desempeño, o en las metas, si los diferentes grupos de colaboradores y unidades de trabajo tuvieran diferentes ambientes de trabajo?
- (2) ¿De qué manera se asegura la preparación del ambiente de trabajo en la eventualidad de desastres o emergencias?

B. RESPALDO Y SATISFACCIÓN DE LOS COLABORADORES

- (1) ¿De qué manera determina los factores claves que afectan el bienestar, la satisfacción y la motivación de los colaboradores?, ¿cómo estos factores son segmentados en el caso de una fuerza de trabajo diversa y de diferentes categorías y tipos de colaboradores, según sea apropiado?
- (2) ¿De qué manera apoya a los colaboradores a través de servicios, beneficios y políticas?, ¿cómo son estos diseñados a la medida de las necesidades de una fuerza de trabajo diversa y para diferentes categorías y tipos de colaboradores, según sea apropiado?
- (3) ¿Qué métodos de evaluación e indicadores, formales e informales, utiliza para determinar el bienestar, satisfacción y motivación de las personas?, ¿cómo difieren estos métodos e indicadores en el caso de una fuerza de trabajo diversa y a diferentes categorías y tipos de colaboradores?, ¿cómo utiliza otros indicadores tales como retención de colaboradores, ausentismo, agravios, seguridad y productividad, para evaluar y mejorar el bienestar, satisfacción y motivación de los colaboradores?
- (4) ¿De qué manera relaciona los hallazgos de la evaluación con los resultados de negocio claves a fin de identificar prioridades para mejorar el lugar de trabajo y el clima de respaldo a las personas?

Notas:

N1 Los aspectos específicos que podrían afectar el bienestar, la satisfacción y la motivación de los colaboradores [5.3B(1)] incluyen: la solución efectiva de problemas o agravios; la seguridad en el trabajo; la opinión de los empleados sobre la gerencia; la capacitación, el desarrollo y oportunidades de carrera, la preparación de los colaboradores para cambios tecnológicos o en la organización del trabajo; el lugar de trabajo y otras condiciones de trabajo; el nivel de facultamiento de los colaboradores; la información compartida por la gerencia; la carga de trabajo; la cooperación y el trabajo en equipo; el reconocimiento; los servicios y beneficios; las comunicaciones; la seguridad del puesto; las remuneraciones; y, la igualdad de oportunidades.

N2 Los enfoques para el apoyo al empleado [5.3B(2)] pueden incluir: consejería, servicios para el desarrollo de la carrera y la empleabilidad, actividades recreativas o culturales, educación no relacionada al trabajo, licencia para cuidado de la

salud¹⁰, rotación o intercambio de puestos, licencia especial para cumplir con responsabilidades familiares, realizar servicio comunitario, capacitación en seguridad en el hogar, horario y ubicación de trabajo flexibles, asesoría para desvinculación¹¹ y beneficios por jubilación (incluidos los servicios de salud).

N3 Los indicadores del bienestar, satisfacción y motivación de las personas [5.3B(3)] pueden incluir: datos referentes a seguridad y ausentismo, la tasa global de rotación de empleados, la tasa de rotación para empleados de contacto con el cliente, los agravios, las huelgas y otras acciones laborales, los costos de seguros, los reclamos de compensación por parte de los trabajadores y los resultados de encuestas de satisfacción. Los indicadores provenientes de encuestas de satisfacción podrían incluir el conocimiento de los colaboradores referido a los puestos, el conocimiento de los colaboradores respecto a la estrategia de la organización, y la percepción de los colaboradores en torno al facultamiento y cómo se comparte la información. Los resultados obtenidos con relación a dichos indicadores deben informarse en el Subcriterio 7.4.

N4 El establecimiento de prioridades [5.3B(4)] puede elaborarse en torno a los resultados de las personas presentados en el Subcriterio 7.4 y podría incluir la manera en que se abordan los problemas de las personas con base en su impacto en el desempeño del negocio.

¹⁰ “Day care”

¹¹ “Outplacement”

6. Gestión de Procesos (85 puntos)

El Criterio **Gestión de Procesos** examina los aspectos clave de la gestión de procesos de la organización, incluyendo los procesos de productos, servicios y organizacionales para la creación de valor; y, los procesos de soporte claves. Este Criterio comprende todos los procesos clave y unidades de trabajo.

6.1 Procesos de Creación de Valor (45 puntos)

Proceso

¿Cómo identifica y gestiona los procesos clave?

Describa la manera en que la organización identifica y gestiona los procesos de creación de valor para entregar valor a los clientes y lograr el éxito y crecimiento organizacional.

Incluya respuestas a las siguientes preguntas:

A. PROCESOS DE CREACIÓN DE VALOR

- (1) ¿De qué manera la organización determina procesos de creación de valor claves?, ¿cuáles son los procesos de productos, servicios y de negocios para la creación y agregación de valor?, ¿de qué manera estos procesos contribuyen a la rentabilidad, sostenibilidad y el éxito organizacional, según sea apropiado?
- (2) ¿De qué manera determina los requerimientos de los procesos de creación de valor claves, considerando la información de los clientes, proveedores, asociados y aliados, según sea apropiado?, ¿cuáles son los requerimientos claves para estos procesos?
- (3) ¿De qué manera diseña estos procesos de manera que alcancen todos los requerimientos clave?, ¿de qué manera incorpora tecnología nueva, el conocimiento organizacional y la potencial necesidad de agilidad en el diseño de estos procesos?, ¿cómo incorpora el tiempo de ciclo, la productividad, el control de costos, y otros factores de eficiencia y eficacia en el diseño de estos procesos?, ¿de qué manera se implementan estos procesos para asegurar que se alcancen los requerimientos de diseño?
- (4) ¿Cuáles son los indicadores de desempeño claves utilizados para el control y mejora de los procesos de creación de valor?, ¿de qué manera las operaciones diarias de estos procesos aseguran se alcancen los requerimientos clave de desempeño?, ¿cómo son usados los indicadores internos de proceso en la gestión de estos procesos?, ¿de qué manera es usada la información de entrada de los clientes, proveedores, asociados y aliados en la gestión de estos procesos, según sea apropiado?
- (5) ¿De qué manera se minimiza los costos globales asociados a las inspecciones, pruebas y auditorías de proceso o desempeño, según sea apropiado?, ¿de qué manera se previenen defectos, errores de servicio, reprocesos y, se minimizan los costos por garantías, según sea apropiado?
- (6) ¿De qué manera se mejora los procesos de creación de valor, para alcanzar mejor desempeño, para reducir la variabilidad, mejorar los productos y servicios, y para mantenerlos al día con las necesidades y estrategia?, ¿de qué manera las mejoras y conocimientos son aprendidos y compartidos por otras unidades y procesos de la organización, para avanzar hacia el aprendizaje e innovación organizacionales?

Notas:

N1 Los procesos de creación de valor claves son los más importantes para conducir el negocio y para mantener o alcanzar una ventaja competitiva sostenible. Estos son los procesos que comprenden a la mayoría de los colaboradores de la organización y generan el valor para los clientes, grupos de interés y accionistas. Incluyen los procesos por medio de los que la organización agrega el mayor valor a los productos y servicios. También incluyen los procesos de negocio más críticos para agregar valor a la organización misma, generando el éxito y el crecimiento.

N2 Los procesos de creación de valor difieren en gran medida entre las organizaciones y dependen de muchos factores. Estos incluyen, la naturaleza de los productos y servicios, la manera en que son producidos y entregados, el rol de la adquisición de tecnología, las relaciones y participación de clientes y proveedores, tercerización¹², la importancia de la investigación y el desarrollo, la gestión de la información y el conocimiento, la gestión de la cadena de suministro, fusiones y adquisiciones, expansión global, entorno legal y ventas y marketing. Las respuestas al Subcriterio 6.1 deberían abordar los requerimientos y procesos para los productos, servicios y el negocio.

¹² “Outsourcing”

N3 Para alcanzar un mayor desempeño de los procesos y reducir la variabilidad, se podría implementar enfoques como "Lean Enterprise System", la metodología Seis Sigma, el uso de los estándares ISO 9000:2000 u otras herramientas de mejora de procesos.

N4 Para proporcionar una respuesta concreta y concisa para los procesos de creación de valor claves es posible utilizar una tabla que presente los procesos clave y los atributos de cada uno, tal como es requerido en las preguntas 6.1A(1) a 6.1A(6).

N5 Los resultados de las mejoras de desempeño de los productos y servicios deberían ser reportados en el Subcriterio 7.1. Todos los otros resultados de desempeño de procesos deben ser reportados en el Subcriterio 7.5.

6.2 Procesos de Soporte y Planeamiento Operativo (40 puntos)

Proceso

¿Cómo identifica y gestiona los procesos de soporte y el planeamiento operativo?

Describa la manera en que la organización identifica y gestiona los procesos de soporte y lleva a cabo el planeamiento operativo.

Incluya respuestas a las siguientes preguntas:

A. PROCESOS DE SOPORTE

- (1) ¿De qué manera la organización determina los procesos de soporte claves?, ¿cuáles son los procesos de soporte claves que apoyan a los procesos de creación de valor?
- (2) ¿Cómo determina los requerimientos principales de los procesos de soporte, incorporando información de entrada de clientes, proveedores, asociados y aliados, internos y externos, según sea apropiado?, ¿cuáles son los requerimientos clave para estos procesos?
- (3) ¿De qué manera se diseñan estos procesos de forma que se cumplan todos los requerimientos clave?, ¿de qué manera incorpora nueva tecnología, el conocimiento organizacional y la potencial necesidad de agilidad en el diseño de estos procesos?, ¿cómo incorpora el tiempo de ciclo, la productividad, el control de costos, y otros factores de eficiencia y eficacia en el diseño de estos procesos?, ¿de qué manera se implementan estos procesos para asegurar que se alcancen los requerimientos de diseño?
- (4) ¿Cuáles son los indicadores de desempeño claves utilizados para el control y mejora de los procesos de soporte?, ¿de qué manera las operaciones diarias de estos procesos aseguran se alcancen los requerimientos clave de desempeño?, ¿cómo son usados los indicadores internos de proceso en la gestión de estos procesos?, ¿de qué manera es usada la información de entrada de los clientes, proveedores, asociados y aliados en la gestión de estos procesos, según sea apropiado?
- (5) ¿De qué manera se minimiza los costos globales asociados a las inspecciones, pruebas y auditorias de proceso o desempeño, según sea apropiado?, ¿de qué manera se previenen defectos, errores de servicio y reprocesos?
- (6) ¿De qué manera se mejora los procesos de soporte, para alcanzar mejor desempeño, para reducir la variabilidad y para mantenerlos al día con las necesidades y estrategia?, ¿de qué manera las mejoras y conocimientos son aprendidos y compartidos por otras unidades y procesos de la organizacional, para avanzar hacia el aprendizaje e innovación organizacionales?

B. PLANEAMIENTO OPERATIVO

- (1) ¿De qué manera la organización asegura que haya recursos financieros adecuados para apoyar las operaciones?, ¿cómo determina las necesidades de recursos para cumplir con las operaciones financieras cotidianas?, ¿de qué manera asegura que haya recursos adecuados para apoyar inversiones de negocio nuevas e importantes, según sea apropiado?, ¿cómo se evalúa el riesgo financiero asociado con las operaciones cotidianas y con las inversiones de negocio nuevas e importantes?
- (2) ¿De qué manera asegura la continuidad de las operaciones en la eventualidad de una emergencia?

Notas:

N1 Los procesos de soporte claves (6.2A) son aquellos considerados como los más importantes para apoyar a los procesos de creación de valor, a los colaboradores y a las operaciones cotidianas. Ellos podrían comprender la gestión de las instalaciones, legal, recursos humanos, gestión de proyectos y los procesos administrativos.

N2 Las emergencias (6.2B[2]) podría estar relacionada con factores climáticos, con los servicios básicos o debidas a emergencias locales o nacionales.

N3 Los resultados de la gestión financiera deberían ser reportados en el Subcriterio 7.3. Otros resultados relacionados con los procesos de soporte claves y con el planeamiento operativo deberían ser reportados en el Subcriterio 7.5.

7. Resultados (450 puntos)

El Criterio **Resultados** examina el desempeño y la mejora en áreas de negocio claves de la organización como el desempeño de productos y servicios, la satisfacción del cliente, el desempeño financiero y de mercado, el desempeño de la orientación hacia las personas, el desempeño operativo y el desempeño del liderazgo y la responsabilidad social. También se examinan los niveles de desempeño con relación a los competidores y a otras organizaciones que proveen productos y servicios similares.

7.1 Resultados de Productos y Servicio (100 puntos)

Resultados

¿Cuáles son los resultados del desempeño de los productos y servicios?

Resuma los resultados del desempeño de productos y servicios de la organización. Segmente los resultados por tipos o grupos de producto y servicio, grupos de clientes y, segmentos de mercado, según sea apropiado. Incluya datos comparativos apropiados.

Proporcione datos e información para responder a las siguientes preguntas:

A. RESULTADOS DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

¿Cuáles son los niveles y tendencias actuales en los indicadores clave de desempeño de los productos y servicios que son importantes para los clientes?, ¿de qué manera estos resultados se comparan con el desempeño de los competidores y con el de otras organizaciones que proveen productos y servicios similares?

Notas:

N1 Los resultados de productos y servicios reportados en este Subcriterio deberían estar relacionados a las características de productos, programas y servicios claves identificadas en los requerimientos y expectativas del cliente en P.1B(2) y, deberían además estar basados en la información recolectada en los Subcriterios 3.1 y 3.2. Los indicadores deberían abordar los factores que afectan las preferencias de los clientes, tales como aquellos incluidos en el Subcriterio P.1, Nota 3 y el Subcriterio 3.1, Nota 3.

N2 Para algunas organizaciones sin fines de lucro, los indicadores de desempeño de los productos o servicios podrían ser determinados por las fuentes de financiamiento. Estos indicadores deben ser reportados e identificados a la respuesta a este Subcriterio.

7.2 Resultados de Orientación hacia el Cliente (70 puntos)

Resultados

¿Cuáles son los resultados de la orientación hacia el cliente?

Resuma los resultados de orientación hacia el cliente de la organización, incluya la satisfacción y la percepción de valor del cliente. Segmente los resultados por tipos o grupos de producto y servicio, grupos de clientes y, segmentos de mercado, según sea apropiado. Incluya datos comparativos apropiados.

Proporcione datos e información para responder a las siguientes preguntas:

A. RESULTADOS DE LA ORIENTACIÓN HACIA EL CLIENTE

- (1) ¿Cuáles son los niveles y tendencias actuales en los indicadores clave de la satisfacción e insatisfacción de los clientes?, ¿de qué manera estos resultados se comparan con los niveles de satisfacción de los clientes de los competidores y con los de otras organizaciones que proveen productos y servicios similares?
- (2) ¿Cuáles son los niveles y tendencias actuales en los indicadores clave de valor percibido por el cliente, incluida la lealtad y retención del cliente, las referencias positivas y otros aspectos para el establecimiento de relaciones con los clientes, según sea apropiado?

Notas:

N1 Los resultados de satisfacción e insatisfacción del cliente incluidos en este Subcriterio deben estar relacionados con los grupos de clientes y segmentos de mercado discutidos en P.1B(2) y en el Subcriterio 3.1., así como con los métodos de determinación y datos descritos en el Subcriterio 3.2.

N2 Los indicadores de la satisfacción de cliente con los productos y servicios relacionados con la satisfacción del cliente de los competidores y de organizaciones comparables (7.2A[1] deberían incluir información y datos objetivos de los clientes y de organizaciones independientes.

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

Resuma los resultados de desempeño financiero y de mercado claves de la organización, preséntelos por cliente o segmento de mercado, según sea apropiado. Incluya datos comparativos pertinentes.

Proporcione datos e información para responder a las siguientes preguntas:

A. RESULTADOS FINANCIEROS Y DE MERCADO

- (1) ¿Cuáles son los niveles y tendencias actuales en los indicadores clave de desempeño financiero, incluyendo indicadores globales de rentabilidad financiera, valor económico y, presupuestarias, según sea apropiado?
- (2) ¿Cuáles son los niveles y tendencias actuales en los indicadores clave de desempeño en el mercado, incluyendo la participación o posición de mercado, el crecimiento y el ingreso a nuevos mercados, según sea apropiado?

Nota:

N1 Las respuestas a [7.3A(1)] pueden incluir indicadores globales como la rentabilidad de la inversión (ROI), la utilización de activos, los márgenes operativos, la rentabilidad, la rentabilidad por cliente o segmento de mercado, la liquidez, la relación deuda – capital, el valor agregado por colaborador e indicadores de la actividad financiera. Los indicadores deberían estar relacionados a los enfoques de gestión financiera descritos en el Subcriterio 6.2. *Para las organizaciones sin fines de lucro, algunos indicadores adicionales podrían comprender el desempeño del presupuesto, fondos de reserva, costo de salida¹³, gastos administrativos como porcentaje del presupuesto y, costo de financiamiento.*

N2 *Para las organizaciones sin fines de lucro, las respuestas a 7.3A(2) podrían incluir indicadores de donaciones caritativas o concesiones y el número de programas o servicios nuevos ofrecidos.*

7.4 Resultados de Orientación hacia las Personas (70 puntos)**Resultados****¿Cuáles son los resultados de la orientación hacia las personas?**

Resuma los resultados clave de la orientación hacia las personas de la organización, incluyendo el desempeño del sistema de trabajo y el aprendizaje, el desarrollo, el bienestar y la satisfacción de los colaboradores. Segmente los resultados para abordar la diversidad de la fuerza de trabajo y los diferentes tipos y categorías de colaboradores, según sea apropiado. Incluya datos comparativos apropiados.

Proporcione datos e información para responder a las siguientes preguntas:

A. RESULTADOS DE LAS PERSONAS

- (1) ¿Cuáles son los niveles y tendencias actuales en los indicadores clave de desempeño y eficacia del sistema de trabajo?
- (2) ¿Cuáles son los niveles y tendencias actuales en los indicadores clave de aprendizaje y desarrollo de los colaboradores?

¹³ “Avoidance”

- (3) ¿Cuáles son los niveles y tendencias actuales en los indicadores clave del bienestar, satisfacción e insatisfacción de los colaboradores?

Notas:

N1 Los resultados incluidos en este Subcriterio deberían estar relacionados con las actividades descritas en la Criterio 5. Los resultados deberían responder a las necesidades de los procesos claves descritos en la Criterio 6 y a los planes de acción y planes de recursos humanos relacionados de la organización, descritos en el Subcriterio 2.2.

N2 Los indicadores apropiados del desempeño y eficacia del sistema de trabajo (7.4A[1]) pueden incluir la simplificación de los puestos y su clasificación, rotación de puestos, mejora de la ubicación de los puestos de trabajo, ratios de retención y promoción interna y cambios en los ratios de supervisión.

N3 Los indicadores apropiados del aprendizaje y desarrollo de los colaboradores (7.4A[2]) podrían incluir los ratios de innovación y sugerencias, cursos seguidos, aprendizaje, mejoras de desempeño en el puesto y ratios de capacitación cruzada.

N4 Para indicadores apropiados del bienestar y satisfacción del colaborador [7.4A(3)], remítase a las Notas al Subcriterio 5.3.

N5 *Para las organizaciones sin fines de lucro que descansan en voluntarios para complementar el trabajo de sus colaboradores, se debería incluir resultados para esta fuerza de trabajo voluntaria, según sea apropiado.*

7.5 Resultados de la Eficacia Organizacional (70 puntos)

Resultados

¿Cuáles son los resultados de la eficacia organizacional?

Resume los resultados de desempeño claves de la organización que contribuyen a la mejora logro de la eficacia organizacional. Segmente los resultados por tipos y grupos de producto y por segmentos de mercado, según sea apropiado. Incluya datos comparativos apropiados.

Proporcione datos e información para responder a las siguientes preguntas:

A. RESULTADOS DE LA EFICACIA ORGANIZACIONAL

- (1) ¿Cuáles son los niveles y tendencias actuales en los indicadores clave de desempeño operativo de los procesos de creación de valor claves? Incluya indicadores de eficacia y eficiencia de productividad, tiempo de ciclo, desempeño de proveedores y asociados y, otros indicadores apropiados.
- (2) ¿Cuáles son los niveles y tendencias actuales en los indicadores clave de desempeño operativo de los otros procesos clave? Incluya indicadores de eficacia y eficiencia de productividad, tiempo de ciclo, desempeño de proveedores y asociados y, otros indicadores apropiados.

Notas:

N1 Los resultados reportados en el Subcriterio 7.5 deberían abordar los requerimientos operativos clave de acuerdo a lo presentado en el Perfil Organizacional y en los Subcriterios 6.1 y 6.2. Incluya los resultados no reportados en los Subcriterios 7.1 al 7.4.

N2 Los resultados reportados en el Subcriterio 7.5 deberían proporcionar información clave para el análisis y revisión del desempeño organizacional (Subcriterio 4.1) y deberían proveer la base operativa para los resultados de producto y servicio (Subcriterio 7.1), resultados de la orientación hacia el cliente (Subcriterio 7.2) y, resultados financieros y de mercado (Subcriterio 7.3).

7.6 Resultados de Liderazgo y Responsabilidad Social (70 puntos)

Resultados

¿Cuáles son los resultados de liderazgo y responsabilidad social?

Resume los resultados del buen gobierno, liderazgo de la alta dirección y responsabilidad social, incluyendo evidencia de comportamiento ético, responsabilidad fiscal, cumplimiento legal y ciudadanía corporativa. Incluya datos comparativos apropiados.

Proporcione datos e información para responder a las siguientes preguntas:

A. RESULTADOS DE LIDERAZGO Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

- (1) ¿Cuáles son los resultados para los indicadores clave del cumplimiento de la estrategia y planes de acción de la organización?
- (2) ¿Cuáles son los resultados para los indicadores clave de comportamiento ético y de confianza de los grupos de interés en la alta dirección y, de buen gobierno de la organización?, ¿cuáles son los resultados de los indicadores clave de los incumplimientos de comportamiento ético?
- (3) ¿Cuáles son los hallazgos actuales clave y las tendencias en los indicadores clave de responsabilidad fiscal, tanto interna como externa, según sea apropiado?
- (4) ¿Cuáles son los resultados para los indicadores clave de cumplimiento regulatorio y legal?
- (5) ¿Cuáles son los resultados para los indicadores clave de ciudadanía corporativa en apoyo a las comunidades clave?

Notas:

N1 Para ejemplos de indicadores del comportamiento ético y confianza de los grupos de interés (7.6A[2]), ver el Subcriterio 1.2, Nota 4.

N2 Las respuestas a 7.6A(3) deberían incluir aspectos y riesgos en los estados financieros, recomendaciones de auditores internos y externos y, las respuestas de la gerencia a estos aspectos. *Para algunas organizaciones sin fines de lucro, también podrían ser incluidos los resultados de las auditorías propias del sector.*

N3 Los resultados del cumplimiento regularorio y legal (7.6A[4]) deberían abordar los requerimientos descritos en 1.2B. Los resultados de los colaboradores relacionados con la salud y seguridad ocupacional (ej. incidentes reportables OSHA) deberían ser presentados en 7.4A(3).

N4 Los resultados de la ciudadanía organizacional (7.6A[5]) deberían abordar el apoyo a las comunidades claves discutido en 1.2c.

SISTEMA DE PUNTUACIÓN

La puntuación para las respuestas a los Subcriterios del Modelo de Excelencia se basa en dos dimensiones de evaluación: (1) Proceso y (2) Resultados. Los usuarios de los Criterios deben proporcionar información para estas dos dimensiones. A continuación se describen los factores específicos para estas dimensiones y se presenta la Guía de Puntuación.

Proceso

“Proceso” se refiere a los métodos que la organización usa y mejora para abordar los requerimientos de los Subcriterios en los Criterios 1 al 6. Los cuatro factores para evaluar la dimensión “proceso” son “enfoque”, “despliegue”, “aprendizaje” e “integración” (E-D-A-I).

“Enfoque” se refiere a:

- Los métodos usados para abordar el proceso
- El grado de pertinencia de los métodos respecto a los requerimientos del Subcriterio
- La eficacia en el uso de los métodos
- El grado en el que el enfoque es repetible y basado en datos e información confiable (sistemático)

“Despliegue” se refiere a la extensión en la que:

- El enfoque es aplicado al abordar los requerimientos del Subcriterio relevantes e importantes para la organización
- El enfoque es aplicado consistentemente
- El enfoque es usado por todas las unidades de trabajo apropiadas

“Aprendizaje” se refiere a:

- El refinamiento del enfoque a través de ciclos de evaluación y mejora
- El refuerzo a los cambios no incrementales (mejora discontinua) en los enfoques a través de la innovación
- Compartir refinamientos e innovaciones con otras unidades de trabajo y procesos relevantes en la organización

“Integración” se refiere a la extensión en la que:

- El enfoque está alineado con las necesidades organizacionales identificadas en otros requerimientos de Subcriterio
- Los indicadores, información y sistemas de mejora son complementarios al interior de los procesos y unidades de trabajo
- Los planes, procesos, resultados, análisis, aprendizaje y acciones son armónicas entre procesos y unidades de trabajo para apoyar las metas organizacionales globales

Resultados

“Resultados” se refiere a las salidas generadas al abordar los requerimientos de los Subcriterios 7.1 al 7.6. Los cuatro factores usados para evaluar resultados son:

- Los niveles actuales de desempeño
- Tasa (ej. pendiente de la tendencia de los datos) y alcance o amplitud (ej. cuan ampliamente desplegado y compartido) de las mejoras de desempeño
- El desempeño relativo a comparaciones y/o benchmarks apropiados
- El vínculo de los indicadores de resultados (frecuentemente utilizando segmentación) con los requerimientos de desempeño de clientes importantes, productos y servicios, mercado,

proceso y de planes de acción identificados en el Perfil Organizacional y en los Subcriterios de Proceso

Clasificación de los Subcriterios y Dimensiones de Puntuación

Los Subcriterios se clasifican de acuerdo a los tipos de información y datos que se espera sean proporcionados para las dos dimensiones de evaluación.

Los dos tipos de Subcriterios y sus designaciones son:

1. Proceso **Proceso**

2. Resultados **Resultados**

En los Subcriterios de “Proceso”, el Enfoque – Despliegue – Aprendizaje – Integración están vinculados para enfatizar que las descripciones del Enfoque deberían indicar siempre el Despliegue, compatible con los *requisitos específicos* del Subcriterio. En la medida en la que los procesos maduran, las descripciones deberían indicar cómo ocurren sus ciclos de aprendizaje y, cómo funciona su integración con otros procesos y unidades. Aún cuando los factores Enfoque – Despliegue – Aprendizaje – Integración están vinculados, la retroalimentación para las organizaciones evaluadas refleja las fortalezas y oportunidades de mejora en cualquiera de los factores o su totalidad.

Los Subcriterios de “Resultados” buscan información que muestre los niveles de desempeño, tasas de mejora y datos comparativos relevantes para indicadores clave de desempeño organizacional. También buscan información sobre el alcance o amplitud de las mejoras del desempeño organizacional. Esto se encuentra directamente relacionado con el despliegue y el aprendizaje organizacional. Es decir, si los procesos de mejora son ampliamente compartidos y desplegados, estos deberían generar los resultados correspondientes. Por lo tanto, la puntuación para un Subcriterio de Resultados es un compuesto basado en el desempeño global, teniendo en cuenta el alcance o amplitud de las mejoras y su importancia para los requerimientos del Subcriterio y el negocio o la misión (véase el párrafo siguiente).

La “Importancia” como un Aspecto a Considerar en la Puntuación

Las dos dimensiones de evaluación descritas anteriormente son decisivas para la evaluación y la retroalimentación. Sin embargo, otra consideración crítica en la evaluación y la retroalimentación es la *importancia* de los procesos y los resultados reportados en los factores de negocio claves. Las áreas de mayor importancia deberían ser identificadas en el Perfil Organizacional y en Subcriterios tales como 2.1, 2.2, 3.1, 5.1 y 6.1. Los requisitos claves del cliente, el entorno competitivo, los objetivos estratégicos y los planes de acción claves son particularmente importantes.

Asignación de Puntuación a las Respuestas

Al asignar puntuación a las respuestas de los Subcriterios se deberían considerar las siguientes pautas:

- En las respuestas de los Subcriterios se debería incluir todas las Áreas de Análisis. Además, las respuestas deberían reflejar lo que es importante para la organización.
- Al asignar una puntuación a un Subcriterio, primero se debe decidir qué rango de puntuación (por ejemplo de 50% a 65%) describe mejor el nivel de logro de la organización tal como ha sido presentado en la respuesta al Subcriterio. La frase “describe mejor el nivel de logro de la organización” puede significar la existencia de algunas brechas – en uno o más factores E-D-A-I (proceso) o en los factores de resultados – en la puntuación escogido.

El nivel de logro de la organización está basado en un enfoque holístico, ya sea si evaluamos procesos o resultados, los factores (cuatro en ambos casos) se evalúan de manera agregada. No se trata de una evaluación independiente o “promediada” de cada uno de los factores. Asignar la puntuación correcta *dentro* del rango escogido requiere evaluar si la respuesta al Subcriterio está más cerca de las afirmaciones de los rangos de puntuación superior o inferior contiguos.

- Una puntuación de 50% para un Subcriterio de “Proceso” representa un enfoque que cumple todos los requerimientos globales del Subcriterio, que se encuentra consistentemente desplegado y cubre a la mayoría de las unidades de trabajo involucradas en el Subcriterio. Un enfoque que ha pasado por algunos ciclos de mejora y aprendizaje y que aborda las necesidades organizacionales claves. Puntuaciones más altas reflejan mayores logros, demostrados con un despliegue más amplio, con niveles de aprendizaje organizacional significativos e integración en incremento.
- Una puntuación de 50% para el Subcriterio de “Resultados” representa una indicación clara de tendencias a la mejora y/o buenos niveles de desempeño, incluyendo datos comparativos apropiados, para las áreas de resultados consideradas en el Subcriterio y, que son *importantes* para el negocio o para la misión de la organización. Mejores niveles de resultados reflejan mejores tasas de mejora y/o niveles de desempeño, mejor desempeño comparativo así como una cobertura e integración más amplias con respecto a los requerimientos del negocio o a la misión de la organización.

Guía de Puntuación Criterios 1 al 6

Puntuación	Proceso
0 ó 5 %	<ul style="list-style-type: none"> No existe un enfoque sistemático evidente; información anecdótica (E). Poco o inexistente despliegue de enfoques (D). No hay evidencia de una orientación a la mejora, la mejora es alcanzada reaccionando a los problemas (A). No hay evidencia de alineamiento organizacional, las áreas o unidades de trabajo operan independientemente (I).
10, 15, 20 ó 25 %	<ul style="list-style-type: none"> Comienzo de un enfoque sistemático que responde a los requerimientos básicos del Subcriterio (E). Enfoque en las etapas iniciales de despliegue en la mayoría de las áreas o unidades de trabajo, inhibiendo el progreso en logro de los requerimientos básicos del Subcriterio (D). Etapas iniciales de una transición que va desde una actitud reactiva a los problemas hacia una orientación de mejora general (A). El enfoque está bastante alineado con otras áreas o unidades de trabajo, a través de la solución de problemas coordinada (I).
30, 35, 40 ó 45 %	<ul style="list-style-type: none"> Enfoque sistemático y efectivo que responde a los requerimientos básicos del Subcriterio (E). Enfoque desplegado, a pesar de que algunas áreas o unidades de trabajo se haya en las etapas iniciales de despliegue (D). Comienzo de un enfoque sistemático para la evaluación y mejora de los procesos clave (A). Enfoque en las etapas iniciales de alineamiento con las necesidades organizacionales básicas identificadas como respuesta a los otros Subcriterios del Modelo (I).
50, 55, 60 ó 65 %	<ul style="list-style-type: none"> Enfoque sistemático y efectivo que responde a los requerimientos globales del Subcriterio (E). Enfoque bien desplegado aunque el despliegue puede variar en áreas o unidades de trabajo (D). Proceso de evaluación y mejora sistemático y basado en hechos y, aprendizaje organizacional, se encuentran implementados para mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos clave (A). Enfoque alineado con las necesidades organizacionales identificadas como respuesta a los Subcriterios del Modelo (I).
70, 75, 80 u 85 %	<ul style="list-style-type: none"> Enfoque sistemático y efectivo que responde a los requerimientos múltiples del Subcriterio (E). Enfoque bien desplegado, con brechas no significativas (D). Evaluación y mejora sistemática y basada en hechos y, aprendizaje organizacional, son herramientas de gestión claves; existe clara evidencia de refinamiento e innovación como resultado de análisis y la transferencia de aprendizajes de nivel organizacional (A). Enfoque integrado con las necesidades organizacionales identificadas como respuesta a los otros Subcriterios del Modelo (I).
90, 95 ó 100 %	<ul style="list-style-type: none"> Enfoque sistemático y efectivo que responde completamente a los requerimientos múltiples del Subcriterio (E). Enfoque completamente desplegado sin brechas o debilidades significativas en las áreas o unidades de trabajo (D). Evaluación y mejora sistemática y basada en hechos y, aprendizaje organizacional son herramientas de gestión claves en toda la organización; refinamiento e innovación respaldadas por análisis y transferencia de aprendizajes en toda la organización (A). Enfoque bien integrado con las necesidades organizacionales identificadas como respuesta a los otros Subcriterios del Modelo (I).

* Los "Requerimientos Básicos del Subcriterio" están expresados en la descripción que acompaña al Subcriterio, inmediatamente después del título de éste.

** Los "Requerimientos Globales del Subcriterio" están expresados por los títulos de las Áreas de Análisis que son los componentes o partes del Subcriterio.

*** Los "Requerimientos Múltiples del Subcriterio" están expresados a través de las múltiples preguntas en cada Área de Análisis, las que a su vez, son conocidas como Elementos de Gestión.

Guía de Puntuación Criterio 7

Puntuación	Resultados
0 ó 5 %	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No se presenta resultados de desempeño organizacional o se presenta resultados pobres. ▪ No se presenta datos de tendencia o las tendencias se muestran principalmente adversas. ▪ No se presenta información comparativa. ▪ No se presenta resultados para ninguna de las áreas de importancia para la misión o requerimientos de negocio claves de la organización.
10, 15, 20 ó 25 %	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se presenta pocos resultados de desempeño organizacional; existe algunas mejoras y niveles de desempeño que comienzan a ser buenos en algunas áreas. ▪ Se presenta pocos o ningún dato de tendencias. ▪ Se presenta poca o ninguna información comparativa. ▪ Se presenta resultados para unas pocas áreas de importancia para la misión o requerimientos de negocio claves de la organización.
30, 35, 40 ó 45 %	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se presenta mejoras y/o niveles de desempeño buenos en muchos temas abordados por los requerimientos del Subcriterio. ▪ Desarrollo de tendencias en etapas iniciales. ▪ Obtención de información comparativa en etapas iniciales. ▪ Se presenta resultados para muchas áreas de importancia para la misión o requerimientos claves de la organización.
50, 55, 60 ó 65 %	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tendencias de mejora y/o niveles de desempeño buenos para la mayoría de temas abordados por los requerimientos del Subcriterio. ▪ No existe un patrón adverso de tendencias y no existe niveles de desempeño pobres en las áreas de importancia para la misión o requerimientos de negocio claves de la organización. ▪ Algunas tendencias y/o niveles de desempeño presentes – evaluados contra comparaciones relevantes y/o “benchmarks” – muestran áreas de desempeño relativo de bueno a muy bueno. ▪ Resultados de desempeño organizacional abordan la mayoría de los requerimientos clave de clientes, mercado y proceso.
70, 75, 80 u 85 %	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desempeño presente de bueno a excelente en la mayoría de áreas de los temas de importancia abordados por los requerimientos del Subcriterio. ▪ Mayoría de las tendencias de mejora y/o niveles de desempeño presente son sostenidos. ▪ Muchas a la mayoría de las tendencias y/o niveles de desempeño presente – evaluados contra comparaciones relevantes y/o “benchmarks” – muestran áreas de liderazgo y desempeño relativo muy bueno. ▪ Resultados de desempeño organizacional abordan la mayoría de los requerimientos clave de clientes, mercado, proceso y planes de acción.
90, 95 ó 100 %	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desempeño presente excelente en la mayoría de los temas de importancia abordados por los requerimientos del Subcriterio. ▪ Tendencias de mejora excelentes y/o niveles de desempeño excelente sostenidos en la mayoría de las áreas. ▪ Liderazgo en la industria y benchmark demostrado en muchas áreas. ▪ Resultados de desempeño organizacional abordan completamente los requerimientos clave de clientes, mercado, proceso y planes de acción.