

MODELO PARA UNA GESTIÓN DE EXCELENCIA EMPRESAS

**REPÚBLICA ARGENTINA
SECTOR PRIVADO
EDICIÓN 2017**

Publicado por
FUNDACIÓN PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD

© Prohibida la reproducción total o parcial de esta publicación sin previo consentimiento por escrito de la Fundación Premio Nacional a la Calidad.

Contenido

1. Introducción	2
2. Componentes, Criterios y Factores	6
3. Tablas de Evaluación	49
4. Comentarios sobre la presente edición	56
5. Glosario	57

Introducción

Una gestión de excelencia marca la diferencia. Es la principal ventaja competitiva de las organizaciones.

Llevar adelante una gestión de excelencia es un objetivo al que deben aspirar tanto empresas como organizaciones sin fines de lucro porque es el camino más directo al logro exitoso de los resultados que cada organización se ha fijado como propósito.

El “Modelo para una Gestión de Excelencia” que estamos presentando ofrece los lineamientos claros de un sistema de gestión coherente e integrado.

Ha sido desarrollado como marco de referencia para:

- Ayudar a mejorar los procesos de la organización proponiendo un conjunto de factores de desempeño, integrados y orientados a los resultados.
- Realizar un proceso de autoevaluación y de diagnóstico que pueda ser utilizado como una herramienta de mejora interna, detectando Fortalezas y Oportunidades de Mejora de la organización y permitiendo el desarrollo de un Plan de Mejora.
- Evaluar a las empresas que se postulan al Premio Nacional a la Calidad.

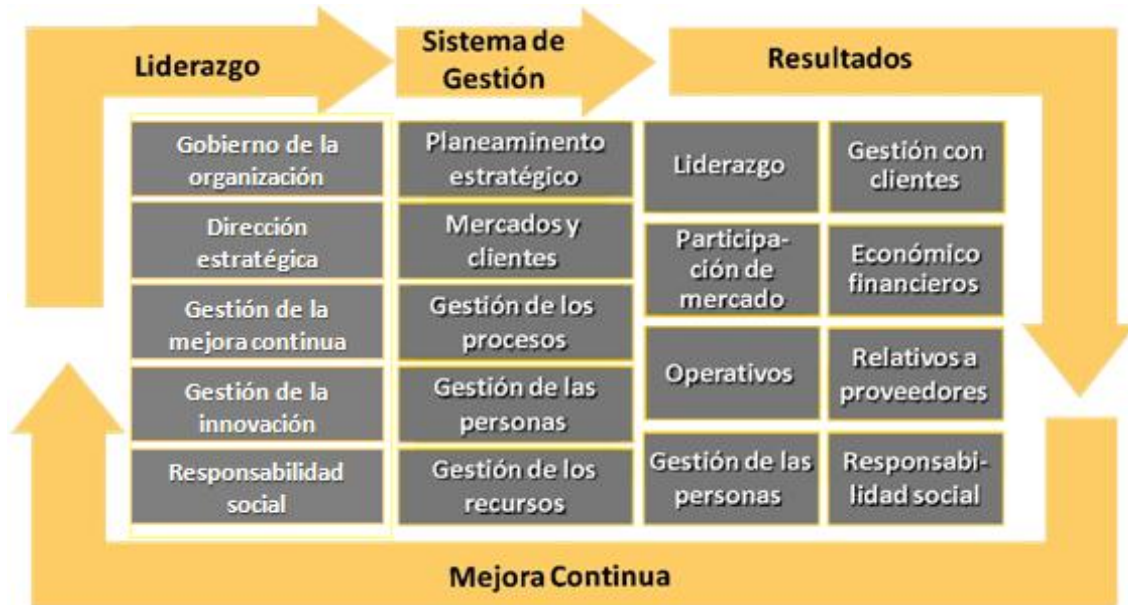
Se puede definir que la calidad de la gestión de una empresa estará determinada por los niveles de satisfacción que logre en cada uno de los sectores que tienen un interés común en el desempeño de la organización (partes interesadas o “stakeholders”): los clientes, los accionistas, el personal, los proveedores y la comunidad. Desde esta perspectiva, una empresa que logra la máxima satisfacción sustentable de las partes interesadas, habrá alcanzado la excelencia.

Ello es lo que plantea de manera clara y sencilla el Modelo:

- Una empresa excelente es la que muestra Resultados como los antes descritos de manera continuada a lo largo del tiempo.
- Para alcanzarlos y mantenerlos, se sustenta necesariamente en un eficiente y eficaz Sistema de Gestión.
- Logra implementar, sostener y mejorar permanentemente dicho sistema de gestión a través de un eficaz liderazgo ejercido desde su máxima conducción y desplegado a través de toda la organización.

La estructura del Modelo para una Gestión de Excelencia está esquematizada en el siguiente diagrama:

ESTRUCTURA DEL MODELO PARA UNA GESTIÓN DE EXCELENCIA - EMPRESAS



Cada uno de los componentes del Modelo se desagrega en un conjunto de criterios y factores cuya descripción detallada y peso proporcional asignado (puntaje) se desarrollan en el Capítulo siguiente.

Si bien el Modelo no tiene un carácter prescriptivo, su valor radica en estar fundamentado en el conjunto de conceptos que, en el ámbito internacional, adoptaron aquellas empresas que demuestran haber logrado importantes avances en su camino hacia la excelencia.

Estos conceptos no son inmutables sino que evolucionan en función de los cambios que se producen en el entorno en el que se aplican. Mencionaremos a continuación algunos de los principales, aclarando que el orden en que se los enumera no indica el orden de importancia.

a) El enfoque en los clientes y el mercado

La empresa asegura su supervivencia y desarrollo conociendo en profundidad los mercados en los que actúa y procurando permanentemente la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, obteniendo su lealtad en términos de recompra y/o recomendación. El conocimiento del mercado permite anticiparse a nuevos requerimientos. El cliente se constituye así en el árbitro final de la calidad de los productos y servicios brindados por la organización. Es clave efectuar mediciones periódicas y representativas de la satisfacción de los clientes propios y de la satisfacción de los clientes de los principales competidores, analizar sus resultados e implementar acciones que aseguren la lealtad del cliente.

b) La responsabilidad social de la empresa

Las organizaciones comprometidas con la excelencia desarrollan acciones que contribuyen a elevar la calidad de vida de la sociedad en su conjunto. Demuestran con medidas concretas su compromiso con la protección del medio ambiente y con los

conceptos de la eco-eficiencia y el desarrollo sustentable, excediendo el simple cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios en vigencia. Estas organizaciones también promueven la cultura de la calidad en la comunidad y participan del fortalecimiento de los servicios comunitarios, del desarrollo de la educación, del cuidado de la salud y de las buenas prácticas de las asociaciones comerciales, empresariales y profesionales.

c) El liderazgo de la conducción

Quienes ejercen la conducción de la empresa, tanto en el nivel directivo como ejecutivo, desempeñan un rol impulsor fundamental, ya que definen la visión, la misión, los valores y los objetivos de la empresa; además, son quienes, a través de su gestión y su ejemplo, guían a la organización con convicción y energía hacia el logro de la excelencia.

d) La gestión de la calidad

La calidad se prevé y se diseña. La organización realiza actividades sistemáticas para mejorar continuamente la calidad de sus procesos, productos y servicios. Analiza los componentes clave de los procesos, incluyendo la investigación y el desarrollo, el diseño, la producción y la evaluación del producto o servicio resultante.

e) La administración de los procesos

Toda actividad desarrollada por la empresa puede definirse en términos de procesos, es decir, la combinación de recursos humanos y materiales en una serie de actividades repetitivas y sistemáticas para obtener un producto o servicio que satisfaga los requisitos del cliente. El éxito en la gestión se fundamenta en la medición sistemática de los resultados y en la introducción continua de mejoras.

f) La creatividad y la innovación

Las empresas comprometidas con la excelencia procuran la creación de un ambiente propicio para el desarrollo de la creatividad y la innovación. Este enfoque puede dar lugar tanto a cambios radicales y disruptivos como a la introducción de mejoras.

g) El desarrollo y el compromiso de las personas

La calidad la construyen las personas. Un producto o servicio es el resultado de las acciones, directas o indirectas, de todos y cada uno de los individuos que integran la organización y su cadena de valor. Cada uno debe aplicar el principio de “hacer las cosas bien y desde la primera vez” logrando la satisfacción de las necesidades del destinatario (cliente externo o interno) del producto o servicio que brinda. El equipo de dirección crea un clima de confianza y respeto al individuo en la organización que promueve el desarrollo, el crecimiento y la participación de todo su personal.

Los directivos delegan a los restantes niveles la autoridad necesaria para cumplir adecuadamente sus responsabilidades (facultamiento o “empowerment”) y les otorgan recursos acordes.

h) Las relaciones con los proveedores e integrantes de las redes de comercialización u otro tipo de asociados

La empresa procura el desarrollo de las relaciones sustentables a largo plazo basadas en la mutua confianza y en una integración adecuada, generando con ello mejoras y valor agregado a sus clientes y proveedores.

i) La orientación hacia los resultados

La aplicación consistente de los principios del liderazgo y del sistema de gestión debe conducir a resultados que satisfagan a todas las partes interesadas. La sustentabilidad también se manifiesta en el logro de los resultados buscados en forma consistente en el tiempo.

De la lectura de los sucesivos capítulos que describen el Modelo y la forma de aplicarlo para evaluar a la organización, se desprende el valor que este ejercicio aporta para la identificación de las fortalezas que la misma presenta. Pero también y de manera especial el que aporta para la toma de conciencia de los aspectos que deben ser mejorados, priorizados claramente por sus niveles de desvío respecto del modelo de referencia y de la importancia de dichos aspectos, para el logro de los objetivos estratégicos y la sustentabilidad de la organización y de sus resultados.

Una vez más, confiamos en que su creciente difusión entre las empresas habrá de continuar ampliando las bases para desarrollar una competitividad-país genuina y sustentable.

Componentes, Criterios, Factores

Componente: LIDERAZGO (130 puntos)	
1. Liderazgo	130
1.1 Gobierno de la organización	30
1.2 Dirección estratégica	40
1.3 Gestión de la mejora continua	15
1.4 Gestión de la innovación	15
1.5 Responsabilidad social	30
Componente: SISTEMA DE GESTIÓN (430 puntos)	
2. Planeamiento estratégico	60
2.1 Desarrollo de la estrategia	35
2.2 Planes operativos	25
3. Enfoque en mercados y clientes	100
3.1 Conocimiento de mercados y clientes	30
3.2 Gestión de las relaciones con los clientes	25
3.3 Gestión de las redes de comercialización	10
3.4 Manejo de quejas y reclamos	10
3.5 Determinación de la satisfacción y lealtad de los clientes	25
4. Gestión de los procesos	90
4.1 Enfoque de la gestión de procesos	20
4.2 Procesos de diseño de productos y servicios	20
4.3 Procesos de producción, servicio y de apoyo	40
4.4 Procesos relativos a proveedores	10
5. Gestión de las personas	90
5.1 Organización de las personas y del trabajo	30
5.2 Educación, capacitación y desarrollo	30
5.3 Satisfacción de las personas	30
6. Gestión de los recursos	90
6.1 Gestión de los recursos económicos y financieros	30
6.2 Gestión de la información y de los conocimientos	30
6.3 Gestión de la tecnología, la infraestructura y las asociaciones de soporte tecnológico	15
6.4 Gestión de los recursos naturales	15
Componente: RESULTADOS (440 puntos)	
7. Resultados	440
7.1 Resultados del liderazgo	30
7.2 Resultados de la gestión con los clientes	80
7.3 Resultados de participación de mercado	40
7.4 Resultados económico financieros	70
7.5 Resultados operativos	70
7.6 Resultados relativos a proveedores	30
7.7 Resultados de la gestión de las personas	70
7.8 Resultados de las acciones relativas a la responsabilidad social	50
TOTAL DE PUNTOS	1.000

Componente LIDERAZGO

Descripción y comentarios del criterio 1: LIDERAZGO

El alto grado de complejidad en el que actúan las organizaciones hace necesario diferenciar en la gestión las áreas de *gobierno* y de *ejecución*.

Corresponde al *gobierno* definir los valores, establecer los fines de la organización así como el marco operativo mientras que la *ejecución* debe generar el resultado correspondiente a dichos fines utilizando para ello todos los medios que juzgue necesarios dentro del marco operativo citado. A las responsabilidades del gobierno de la organización no escapan las de asegurar la eficaz vigencia del marco operativo, así como controlar que los resultados acordados se concreten.

Si bien estos conceptos pueden resultar útiles a toda empresa, la forma de implementarlos depende fuertemente de su tamaño y grado de complejidad, así como de su condición de empresa abierta o cerrada al mercado de capitales.

Dentro de esta concepción, el criterio de Liderazgo se refiere a las responsabilidades de quienes ejercen la conducción de la empresa, debiendo distinguirse entre los accionistas o propietarios y sus representantes, de aquellos que actúan como ejecutivos. Al foco histórico de la gestión basada en la ejecución, se le suma el del gobierno, como una necesidad para mejorar la competitividad de la organización. Aun cuando estas responsabilidades residan en las mismas personas, es importante distinguir la diferencia de roles.

Los accionistas o propietarios, por sí mismos o a través de los órganos de gobierno que corresponda, por ejemplo el Directorio, los miembros del Directorio, el Presidente del Directorio u otra forma de organización, constituyen el máximo nivel de conducción y son responsables del gobierno de la empresa, procurando incrementar constantemente su valor en forma sustentable. Deben establecer tanto la organización como el sistema de gestión y el control interno ejercido por la propia organización. Los procesos de gestión y control pueden incluir la aprobación de la dirección estratégica, el monitoreo y la evaluación del desempeño de los máximos miembros ejecutivos, la determinación de la compensación y los beneficios de los ejecutivos, el nombramiento y remoción de los miembros del Directorio, la elaboración de planes de sucesión, las auditorías financieras así como el contenido y la periodicidad de los reportes a los propietarios o accionistas. Deben definir la forma en que el máximo nivel ejecutivo participa del gobierno de la organización. También deben establecer pautas para prevenir situaciones de riesgos no aceptables, inherentes a la actividad de la empresa o al contexto, que puedan afectar a las distintas partes interesadas. En el componente Sistema de gestión se contempla el tratamiento de riesgos específicos (de salud y seguridad de las personas, económica y financiera, medioambiental, de infraestructura, entre otros). El asegurar una gestión y un control interno adecuado es de suma importancia para todas las partes interesadas.

Por otra parte, el equipo de dirección, conformado por el ejecutivo principal y por quienes mantienen una relación directa de dependencia con él, tiene la responsabilidad fundamental de lograr el resultado esperado, ejecutando en tal

sentido las acciones necesarias para cumplir con los fines establecidos en los objetivos de la empresa, acordados con el órgano de Gobierno correspondiente.

Si los accionistas o propietarios ejercen funciones ejecutivas como equipo de dirección, deben estar en condiciones de diferenciar los roles y responsabilidades inherentes a la función de gobierno y a la de ejecución, actuando en consecuencia.

Este criterio de Liderazgo también se refiere a la convicción y energía con que el equipo de dirección guía a la organización hacia el logro de la excelencia a través de su gestión y su ejemplo. Contempla la forma en que el equipo de dirección toma sus decisiones de negocio para lograr la mayor satisfacción de las partes interesadas.

El *sistema de liderazgo* se define como el método y los procedimientos mediante los cuales el órgano de gobierno establece los valores que guiarán el accionar de la organización, define la visión, la misión, los objetivos estratégicos y los acuerda con el equipo de dirección. También incluye los procedimientos mediante los cuales el equipo de dirección comunica y difunde los valores, la visión, misión y objetivos al resto de la organización y verifica cómo se los practica en la gestión cotidiana.

Un sistema de liderazgo es eficaz cuando establece valores y principios inequívocos que guían el accionar de la organización y fija objetivos de calidad en sus procesos, productos y servicios para satisfacer al cliente y lograr su lealtad en términos de recompra y recomendación. Para ser eficaz el sistema debe también considerar y reconocer las capacidades del personal, procurar su desarrollo y atender sus requisitos así como debe asegurar la satisfacción de sus accionistas o inversores, la de sus proveedores y la de la comunidad en que desarrolla sus operaciones. El sistema debe incluir los mecanismos que procuren la mejora continua de todos los procesos que se lleven a cabo en la organización, estimulando la creatividad de sus integrantes y su iniciativa. Un sistema de liderazgo eficaz fomenta el aprendizaje permanente de todos los miembros de la organización. En este sentido, las referencias comparativas tanto de prácticas como de resultados, resultan un importante recurso ya sea para promover mejoras o bien para introducir innovaciones. Se deben fijar los criterios mediante los cuales se seleccionan las referencias comparativas, tales como el mejor competidor, el mejor de su clase, los estándares locales o globales de la industria, entre otros posibles.

Además se debe considerar la madurez organizacional, es decir la aptitud de una organización dada para asumir desafíos de mayor complejidad a partir de la consolidación de su cultura, sus procesos y sus equipos de trabajo, entre otros aspectos. La adopción consistente de estándares y normas a través del tiempo ilustra, a modo de ejemplo, uno de los aspectos de la madurez organizacional, concepto que está asociado a la gestión sustentable.

En este criterio también se examinan los procedimientos mediante los cuales el equipo de dirección traza las directivas que crean oportunidades futuras para la organización y los sectores involucrados con ella, incluyendo la cadena de valor de la que forma parte.

La comunicación eficaz del equipo de dirección con toda la organización es fundamental para demostrar en forma permanente la vigencia de los valores establecidos y que la visión, misión y objetivos son los ejes que determinan la toma de decisiones y las acciones de la organización. Constituyen por ello un medio eficiente

para asegurar la adhesión y el alineamiento de todo el personal con los principios establecidos y acordados a nivel Gestión en la empresa.

El equipo de dirección debe hacer visible su compromiso personal actuando como modelo de los valores, asignando recursos, reconociendo las contribuciones de las personas y participando activamente en las iniciativas orientadas a la excelencia.

Se define como *alineamiento* a la coherencia en los planes, procesos, acciones, información y decisiones entre los distintos sectores que integran la organización. Un alineamiento eficaz requiere un entendimiento común de los propósitos y objetivos y del uso de medidas complementarias e información con el fin de permitir la planificación, el seguimiento, el análisis y las mejoras en todos los niveles.

El equipo de dirección es responsable por el monitoreo permanente del desempeño de la organización y por la adecuada asignación de recursos que permita el logro de los objetivos.

Para procurar el éxito sustentable de la organización se requiere que el equipo de dirección equilibre la orientación entre la mejora continua y la innovación. A la mejora continua o incremental, se asocian la eficacia, la eficiencia y la predictibilidad. A la innovación se asocian la creatividad, la inventiva, el desarrollo de nuevos productos y el abordaje de nuevos mercados. Tanto la mejora continua como la innovación pueden aplicarse a los diferentes eslabones de la cadena de valor como el abastecimiento, la producción y la distribución.

En tanto la mejora continua es pertinente y deseable en todos los ámbitos por igual, la innovación, en la medida en que requiere mayores recursos, lo es en forma selectiva en aquellos ámbitos de la organización donde mayor es su contribución a la estrategia. Por ejemplo, el desarrollo de productos innovadores, la implementación de un nuevo sistema informático, etc.

Los enfoques del equipo de dirección para acceder a las nuevas ideas, pueden variar desde adquirirlas mediante licencias, obtenerlas mediante asociación con terceros (proveedores, socios estratégicos) o producirlas internamente. En los dos primeros casos, la gestión se informa en el factor 6.3 Gestión de la tecnología, la infraestructura y las asociaciones de soporte tecnológico. En el factor 1.4 se informa únicamente la gestión interna de la innovación, mientras que en el 1.3 se informa la gestión de la mejora continua.

El proceso interno de innovación puede valerse de un pequeño grupo de colaboradores o bien abarcar un gran número. También puede requerir la colaboración de otras partes interesadas como clientes, proveedores, socios estratégicos o usuarios finales.

Cuando la innovación es encarada internamente, es importante considerar que la experimentación requiere necesariamente cometer errores. Un proceso óptimo, por lo tanto, procurará que los errores se cometan tempranamente, a bajo costo y no perturben la marcha del negocio o lo hagan en la menor medida posible. Esto se refiere tanto al proceso de desarrollo de las innovaciones, como a la transición que supone su implementación.

Para el diseño del proceso de innovación es conveniente tener en cuenta que las ideas creativas provienen del análisis del contexto de la organización y, especialmente, de la capacidad de anticipar cambios. Y que la innovación está fuertemente relacionada con

la gestión de la información y el conocimiento en lo referente a: encontrar aplicación para las nuevas soluciones y mejores prácticas disponibles; encontrar soluciones, mediante el método de ensayo y error registradas en las lecciones aprendidas o bien seleccionar soluciones existentes que puedan aplicarse por analogía a los problemas actuales.

Entre los criterios empleados para evaluar la sustentabilidad de las innovaciones cabe mencionar a modo de ejemplo, la viabilidad desde los puntos de vista económico, social, ecológico y ético.

Asimismo, el criterio analiza los procedimientos mediante los cuales el equipo de dirección integra en los valores de la organización el compromiso de su responsabilidad social y cómo lo desarrolla en su gestión. Examina cómo cumple con todos los requisitos legales y reglamentarios en vigencia, cuál es su compromiso con los conceptos de desarrollo sustentable y eco-eficiencia, cómo promueve la cultura de la excelencia en la comunidad y participa en acciones que contribuyen a elevar la calidad de vida de sus habitantes.

Asumir el compromiso de la responsabilidad social no significa sólo cumplir con la ley y con los requisitos reglamentarios: implica además mantenerse constantemente en conocimiento de los asuntos de interés público relacionados con sus productos, servicios y operaciones. Al mismo tiempo posiciona a la organización dentro de una relación lógica con su tamaño y sus recursos, como una influencia positiva sobre otras organizaciones en el fortalecimiento de los servicios comunitarios, la educación, el cuidado de la salud, la protección del medio ambiente y las buenas prácticas de las asociaciones comerciales, empresariales y profesionales.

1. Liderazgo (130 puntos)

Este criterio permite entender y evaluar las prácticas y metodologías mediante las cuales el órgano de gobierno¹ asegura una clara diferenciación entre las funciones de gobierno y de ejecución, e implementa las buenas prácticas de gobierno corporativo. También analiza la forma en que el equipo de dirección desarrolla el sistema de liderazgo, comunica y aplica los valores de la excelencia, gestiona la mejora continua, la innovación y se compromete en el ejercicio de su responsabilidad social.

1.1 Gobierno de la Organización (30 puntos)

Este factor permite entender y evaluar las prácticas y/o metodologías mediante las cuales el órgano de gobierno determina los fines de la organización y sus orientaciones básicas, establece las responsabilidades propias y del equipo de dirección y los sistemas de control. Además analiza las pautas para prevenir los riesgos potenciales que pudieran afectar a las partes interesadas.

Los aspectos a considerar deberán describir las metodologías utilizadas, así como sus respectivos grados de despliegue y alineamiento con la estrategia o con otros requerimientos del Modelo, mediante las cuales el órgano de gobierno:

- a) Establece los fines de la organización, enunciando la misión, la visión, los valores y los objetivos estratégicos con la participación del equipo de dirección.
- b) Asegura la independencia de responsabilidades y acciones, diferenciando las propias de las que corresponden al equipo de dirección, dentro del marco legal y de transparencia de las operaciones.
- c) Define y publica las políticas a cumplir por los propietarios, accionistas, los miembros del órgano de gobierno y el equipo de dirección.
- d) Asegura la independencia de los controles y auditorías internas y externas.
- e) Previene y evita situaciones donde se presenten conflictos de intereses.
- f) Establece pautas para proteger los intereses y prevenir los riesgos potenciales de todas las partes interesadas que podrían ser afectadas por el desempeño de la empresa.
- g) Evalúa el desempeño del equipo de dirección y define su compensación.
- h) Mantiene actualizados los planes sucesorios de los miembros del órgano de gobierno y del equipo de dirección.

¹ Se reconocen dos actores: *el órgano de gobierno*, que representa a los propietarios y accionistas, y *el equipo de dirección*, responsable de la ejecución.

- i) Participa en la generación de la dirección estratégica y la aprueba.
- j) Actúa como modelo de los valores organizacionales.

1.2 Dirección Estratégica (40 puntos)

Este factor permite entender y evaluar las prácticas y/o metodologías mediante las cuales el equipo de dirección interactúa con el órgano de gobierno y establece las estrategias para lograr los fines y objetivos de la organización. Asimismo evalúa cómo crea la cultura organizacional y el sistema de liderazgo asegurando el respectivo alineamiento con la misión, visión, valores y objetivos estratégicos.

Los aspectos a considerar deberán describir las metodologías utilizadas, así como sus respectivos grados de despliegue y alineamiento con la estrategia o con otros requerimientos del Modelo, mediante las cuales el equipo de dirección:

- a) Participa junto al órgano de gobierno en la definición de la misión, la visión, los valores y los objetivos estratégicos y los difunde en la organización.
- b) Crea el sistema de liderazgo, lo comunica y lo opera en los diferentes niveles de la organización y asegura su alineamiento con la misión, la visión y los objetivos estratégicos.
- c) Considera los diferentes niveles de madurez organizacional, demandas del mercado y del contexto.
- d) Establece indicadores clave que miden el cumplimiento de los objetivos de negocio.
- e) Establece los criterios para la definición de referencias comparativas, tanto de prácticas como de resultados (por ejemplo, la competencia, los mejores de su clase, los estándares de la industria).
- f) Asegura la adopción de métodos adecuados para identificar y tratar situaciones de riesgo que puedan afectar a las partes interesadas (clientes, personal, comunidad, proveedores, accionistas), de acuerdo con las pautas definidas por el órgano de gobierno.
- g) Promueve tanto la aplicación del conocimiento de las personas y/o grupos así como su continuo desarrollo.
- h) Promueve la excelencia a lo largo de toda la cadena de valor de la cual la organización forma parte.
- i) Evidencia su compromiso con la excelencia y la mejora continua mediante acciones como por ejemplo:

1. La presencia de sus miembros en iniciativas orientadas a la excelencia (de educación y capacitación, intercambios, comunicaciones, estímulo a equipos de trabajo, entre otras).
2. El reconocimiento de las contribuciones de las personas.
3. La asignación de los recursos necesarios.
4. La obtención y análisis de la información relativa a los intereses y puntos de vista de todas las partes interesadas.

1.3 Gestión de la mejora continua (15 puntos)

Este factor permite entender y evaluar las prácticas y/o metodologías mediante las cuales el equipo de dirección gestiona la mejora continua en busca de la sustentabilidad de la organización.

Los aspectos a considerar deberán describir las metodologías utilizadas, así como sus respectivos grados de despliegue y alineamiento con la estrategia o con otros requerimientos del Modelo, mediante las cuales el equipo de dirección:

- a) Promueve la aplicación de la mejora continua en todos los ámbitos de la organización en apoyo de la estrategia. De modo de lograr la mejora los procesos utilizando métodos que toman en cuenta a todos los involucrados para minimizar la resistencia al cambio.
- b) Define un enfoque mediante el cual la organización gestiona la mejora continua.
- c) Asegura que el proceso de mejora continua considere a todas las partes interesadas.
- d) Genera un clima y una dinámica organizacional que promueva la mejora continua, a través de actitudes de apertura hacia escuchar quejas, sugerencias y nuevas ideas, adecuada tolerancia a los errores, predisposición positiva hacia los cambios, y reconocimiento a los aportes del personal.
- e) Asigna los recursos (por ejemplo: tiempo, equipamiento y fondos) para las iniciativas y proyectos de mejora continua.
- f) Define criterios para evaluar y priorizar los proyectos de mejora continua y los mismos son conocidos por las partes interesadas en la mejora.
- g) Implementa las mejoras de manera planificada y sistemática, mediante un adecuado proceso de gestión del cambio.
- h) Difunde los logros inherentes a la gestión de la mejora continua.

1.4 Gestión de la innovación (15 puntos)

Este factor permite entender y evaluar las prácticas y/o metodologías mediante las cuales el equipo de dirección gestiona la innovación en busca de la sustentabilidad de la organización.

Los aspectos a considerar deberán describir las metodologías utilizadas, así como sus respectivos grados de despliegue y alineamiento con la estrategia o con otros requerimientos del Modelo, mediante las cuales el equipo de dirección:

- a) Prioriza los ámbitos de aplicación de la innovación en apoyo de la estrategia.
- b) Define un enfoque mediante el cual la organización accede a las ideas novedosas.
- c) Asegura que el proceso de innovación considere a todas las partes interesadas.
- d) Genera un clima y una dinámica organizacional que promuevan la creatividad y la innovación, a través de actitudes de apertura hacia nuevas ideas, adecuada tolerancia al riesgo, predisposición positiva hacia los cambios y reconocimiento a los aportes innovadores del personal.
- e) Asigna los recursos (por ejemplo: fondos, tiempo, equipamiento) para las iniciativas de innovación.
- f) Define criterios para evaluar la sustentabilidad de las innovaciones.
- g) Define ámbitos para el desarrollo de las innovaciones, separados del ámbito operativo habitual, para prevenir que los riesgos potenciales de la experimentación puedan transferirse a la operación e impactar negativamente sobre los clientes u otras partes interesadas.
- h) Implementa las innovaciones de manera planificada y sistemática, mediante un adecuado proceso de gestión del cambio, asegurando que se capturen los beneficios esperados al menor costo posible para todas las partes interesadas.
- i) Difunde los logros inherentes a la gestión de la innovación.

1.5 Responsabilidad Social (30 puntos)

Este factor permite entender y evaluar las prácticas y/o metodologías mediante las cuales el equipo de dirección, siguiendo los lineamientos del órgano de gobierno, realiza esfuerzos de mejora continua en su entorno físico, social y económico.

Los aspectos a considerar deberán describir las metodologías utilizadas, así como sus respectivos grados de despliegue y alineamiento con la estrategia o con otros requerimientos del Modelo, mediante las cuales el equipo de dirección:

a) En relación con el medio ambiente:

1. Se compromete con los conceptos del desarrollo sustentable y de la eco-eficiencia.
2. Establece políticas eficaces para la preservación del medio ambiente.

b) En relación con la comunidad:

1. Promueve la cultura de la excelencia.
2. Participa en acciones comunitarias de carácter voluntario.
3. Se compromete con el comportamiento ético y lo estimula en la organización.
4. Involucra y compromete a la organización en el cumplimiento de su responsabilidad social.
5. Gestiona la relación con autoridades y referentes de la comunidad.

c) Verifica la eficacia de sus acciones de responsabilidad social mediante el análisis de la información específica y desarrolla planes de mejora.

Componente SISTEMA DE GESTIÓN

Descripción y comentarios del criterio 2: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

Este criterio permite analizar y evaluar las prácticas y/o metodologías mediante las cuales la organización desarrolla continuamente las estrategias para lograr los objetivos establecidos por su equipo de dirección, en el marco de su misión, visión, valores y objetivos.

En mayor detalle, el criterio analiza las prácticas y/o metodologías mediante las cuales la organización formula una visión del futuro acerca de los consumidores y/o usuarios, los mercados y segmentos donde establece competir y las estrategias más eficaces para operar en cada momento, con un acabado entendimiento de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas propios de la organización y de sus competidores, evaluando todas las influencias, desafíos y requisitos clave que podrían afectar sus oportunidades futuras.

La mera consideración del largo plazo, por ejemplo las proyecciones futuras de las variables actuales, no le da a la reflexión carácter estratégico. El pensamiento es estratégico cuando considera y cuestiona todas las variables que influyen significativamente en el negocio o pueden llegar a hacerlo, a la vez que procura ser innovador para optimizar la posición competitiva, ya sea mediante una mayor diferenciación dentro de los mercados preexistentes o llegando a anticipar nuevas demandas aún no identificadas. Es clave la continua obtención de información sobre el mercado, los clientes, el entorno y las tecnologías disponibles para estimular la generación de ideas novedosas sobre productos, servicios y procesos.

Una vez formulada la estrategia, el criterio evalúa el diseño de planes a corto plazo (un año) y largo plazo (más de un año), el establecimiento de objetivos acordes para cada uno de sus integrantes y el sistema y la estructura de control que permiten monitorear el logro de los objetivos.

La calidad orientada hacia la mayor satisfacción de los clientes y la excelencia en todas las operaciones deben ser aspectos clave del planeamiento. Se deberá poner foco en aquellos factores que determinan la satisfacción y fidelidad de los clientes, el logro de una participación de mercado acorde a la estrategia y la detección de nuevas oportunidades, además de analizar los factores que inciden en la competitividad y rentabilidad del negocio en el corto y largo plazo.

El Planeamiento estratégico contemplará la mejora continua e innovación de todos los procesos clave que contribuyan al incremento de la competitividad y de la productividad, y que permitan reducir los costos y los tiempos que demanda completar la gestión de las distintas fases del negocio. También considera la flexibilidad de la organización para aumentar su capacidad de respuesta ante los cambios del entorno y la administración de los riesgos para prevenirlos o mitigarlos.

El Planeamiento estratégico alinea los procesos con las directivas estratégicas formuladas por el equipo de dirección, por ejemplo, revisando la estructura organizacional, optimizando el uso de los recursos, asegurando la disponibilidad de personal, considerando el plan de capacitación y desarrollo del personal y los

proveedores. Se debe analizar la conveniencia y oportunidad de realizar asociaciones permanentes o transitorias y las necesidades de inversiones de capital.

El criterio analiza las prácticas y/o metodologías mediante las cuales se difunden las estrategias y los planes operativos correspondientes a todos los niveles de la organización, haciéndolos extensivos a los proveedores, asociados y distribuidores, con el fin de lograr el alineamiento de todas las unidades de trabajo y la cadena de valor con los objetivos de la organización.

2. Planeamiento estratégico (60 puntos)

Este criterio permite entender y evaluar las prácticas y/o metodologías mediante las cuales la organización desarrolla estrategias y planes de acción conducentes a concretar las direcciones estratégicas. También analiza cómo se desarrollan los planes a corto y largo plazo y cómo se monitorea el desempeño.

2.1 Desarrollo de la estrategia (35 puntos)

Este factor permite entender y evaluar las prácticas y/o metodologías mediante las cuales se definen los objetivos estratégicos, el posicionamiento competitivo y el establecimiento de metas para asegurar el éxito en el tiempo.

Los aspectos a considerar deberán describir las metodologías utilizadas, así como sus respectivos grados de despliegue y alineamiento con la estrategia o con otros requerimientos del Modelo, mediante las cuales la organización:

- a) Define su propuesta de valor para mercados, clientes y accionistas.
- b) Define el horizonte del planeamiento estratégico.
- c) Determina sus objetivos estratégicos y las respectivas estrategias para lograrlos a partir del análisis de sus oportunidades y amenazas así como de sus fortalezas y debilidades, tomando en cuenta:
 - 1) El análisis del contexto en sus aspectos de mercado, económicos, sociales, normativos, regulatorios y tecnológicos, entre otros posibles.
 - 2) Las aspiraciones económico financieras de los accionistas.
 - 3) Los requisitos actuales y potenciales del mercado y de los clientes.
 - 4) El escenario competitivo: cambios en el sector y en el mercado.
 - 5) Las capacidades y tendencias de los proveedores y de las redes de comercialización.
 - 6) Las capacidades de la organización: gestión, tecnología, personas, finanzas y procesos.
 - 7) Las competencias centrales, entendidas como aquellas habilidades y capacidades distintivas de la organización que están alineadas con su visión y misión.
 - 8) La adecuación de la estructura organizativa a la estrategia.
 - 9) Los factores clave de éxito, incluyendo comparaciones con competidores y mejores prácticas.

10) El desarrollo de una cultura organizacional y su alineamiento estratégico.

d) Establece los mecanismos para ajustar los planes con rapidez y flexibilidad ante cambios en el contexto.

e) Asegura que los objetivos estratégicos integren coherentemente el corto y el largo plazo así como las necesidades de las partes interesadas.

2.2 Planes operativos (25 puntos)

Este factor permite entender y evaluar las prácticas y/o metodologías mediante las cuales los objetivos estratégicos se convierten en planes operativos y cómo se monitorea su implementación y desempeño.

Los aspectos a considerar deberán describir las metodologías utilizadas, así como sus respectivos grados de despliegue y alineamiento con la estrategia o con otros requerimientos del Modelo, mediante las cuales la organización:

a) Diseña planes operativos para alcanzar sus principales estrategias.

b) Alinea, prioriza y sincroniza la implementación de los planes operativos.

c) Compromete los recursos necesarios.

d) Provee una proyección de indicadores clave de desempeño, de corto y largo plazo.

e) Implementa un sistema de aseguramiento que monitorea el logro de los planes y genera alertas oportunas que permiten realizar correcciones.

f) Integra a los planes operativos la administración de los riesgos, priorizándolos según la probabilidad de ocurrencia e impacto y adoptando acciones para prevenirlos y/o mitigarlos.

g) Evalúa la difusión, comprensión y aceptación de las estrategias y los planes de acción dentro y, cuando corresponda, fuera de la organización.

Componente SISTEMA DE GESTIÓN

Descripción y comentarios del criterio 3: ENFOQUE EN MERCADOS Y CLIENTES

Este criterio permite entender y evaluar, las prácticas y/o metodologías mediante las cuales la organización profundiza sus conocimientos del mercado en el que actúa y concentra sus esfuerzos en el logro de las necesidades y expectativas de sus clientes, identificando cuáles son sus requisitos y preferencias actuales y futuras. También analiza los mecanismos mediante los cuales la organización crea y desarrolla relaciones exitosas con sus clientes que aseguren su fidelidad y cómo utiliza el conocimiento y la información adquirida para consolidar su posición en el mercado y desarrollar nuevas oportunidades de negocio.

El criterio analiza el modo en que la organización, como consecuencia de su conocimiento del mercado, identifica los segmentos y grupos de clientes que constituyen su objetivo y determina las necesidades y expectativas de sus clientes y de los clientes potenciales, incluyendo a los de sus competidores. En un medio competitivo y de rápido cambio, existen muchos factores que pueden afectar la preferencia y la lealtad del cliente, lo que hace necesario escuchar sus opiniones y comentarios y aprender de ellos en forma constante. Para lograr buenos resultados, la organización debería contar con un sistema eficaz de información que almacene datos sobre los clientes actuales y potenciales, al que puedan acceder los sectores de la empresa que los necesiten para desarrollar las estrategias y acciones más adecuadas por segmento o grupo de clientes.

El criterio también analiza los métodos utilizados por la organización para lograr una eficaz administración de las relaciones con los clientes y cómo utiliza la información obtenida para la mejora continua de su gestión. Con este propósito, se considera la utilización más adecuada de las diferentes tecnologías de la información y de las comunicaciones. La intensificación de la relación constituye un medio potencialmente importante que tienen las empresas para comprender y administrar las expectativas actuales y potenciales del cliente, y también para desarrollar nuevos negocios. Además, el personal que está en contacto con los clientes puede suministrar información vital para construir relaciones sólidas y a largo plazo. En este criterio también se analizan los compromisos contraídos explícitamente con los clientes como respaldo de la calidad de los procesos, productos y servicios de la organización.

Este criterio incluye la gestión de las redes de comercialización, las cuales pueden comprender a distribuidores, mayoristas, minoristas, concesionarios y otros agentes de comercialización por medio de los cuales la organización puede llegar a diferentes segmentos de clientes finales. Cuando los clientes de la organización no son usuarios finales, es importante que se considere tanto la rentabilidad propia como la de los clientes para asegurar la sustentabilidad del negocio.

Dentro de este criterio se evalúan las prácticas y/o metodologías mediante las cuales la organización conoce y resuelve la insatisfacción manifestada por sus clientes y utiliza la información obtenida en el proceso de resolución de reclamos para identificar las causas que los provocaron y tomar las acciones necesarias para erradicarlas en el futuro. El aspecto clave es la pronta y eficaz solución de quejas y reclamos, para recuperar la confianza del cliente y no perder su lealtad. Se analiza cómo la organización aprende de las quejas y garantiza que los responsables de los procesos

reciban la información necesaria para eliminar las causas de dichas quejas. El proceso de administración de quejas y reclamos es útil para determinar la prioridad a otorgar a los proyectos de mejoras, que se basan en el costo potencial del impacto de las quejas, a la vez que se considera la fidelización de clientes, relacionada con la eficacia de las decisiones.

Además, se analizan los métodos empleados por la organización para determinar la satisfacción y lealtad de los clientes propios y la de los clientes de sus principales competidores. La satisfacción en relación con los competidores y los factores que llevan a una preferencia son de importancia vital para manejarse en un entorno de negocios muy competitivo. Tal información debe provenir de estudios comparativos de la organización o de investigaciones realizadas por instituciones independientes.

Las organizaciones que enfrentan una fuerte competencia necesitan saber cómo están posicionadas en relación con sus competidores y con las mejores prácticas; la información comparativa impulsa mejoras significativas, innovaciones y cambios, y puede advertir a las organizaciones sobre amenazas de la competencia.

3. Enfoque en mercados y clientes (100 puntos)

Este criterio permite entender y evaluar las prácticas y/o metodologías mediante las cuales la organización concentra su acción en mercados y clientes específicos. Para esto, analiza cómo los clientes determinan sus requisitos, expectativas y preferencias, actuales y futuras. También analiza la creación y el desarrollo de las relaciones con los clientes propios y con las redes de comercialización, y la determinación de la satisfacción y lealtad de los clientes, así como la utilización de ese conocimiento para desarrollar oportunidades de negocio.

3.1 Conocimiento de mercados y clientes (30 puntos)

Este factor permite entender y evaluar las prácticas y/o metodologías mediante las cuales la empresa utiliza su conocimiento del mercado para determinar los requisitos y expectativas de los clientes para el corto y el largo plazo.

Los aspectos a considerar deberán describir las metodologías utilizadas, así como sus respectivos grados de despliegue y alineamiento con la estrategia o con otros requerimientos del Modelo, mediante las cuales la organización:

- a) Determina los segmentos en los que se va a concentrar e investiga cómo dichos segmentos definen el valor de lo que adquieren y por el cual eligen a sus proveedores.
- b) Identifica sus clientes, finales y/o intermedios, más importantes.
- c) Establece métodos para la obtención de información sobre los requisitos de distintos grupos: clientes actuales, de la competencia y mercados potenciales.
- d) Analiza y valida la información y la utiliza para determinar y/o proyectar la evolución de las características clave de productos y servicios así como su posicionamiento.
- e) Utiliza los pronósticos sobre la evolución de mercados, clientes, tecnologías y contexto socioeconómico para generar nuevos productos y/o servicios y desarrollar nuevos negocios.
- f) Difunde en la organización la información obtenida para reforzar el enfoque y el aprendizaje constante sobre los clientes y segmentos elegidos.

3.2 Gestión de las relaciones con los clientes (25 puntos)

Este factor permite entender y evaluar las prácticas y/o metodologías mediante las cuales la empresa asegura la administración de las relaciones con los clientes y utiliza la información obtenida de los clientes para mejorar su gestión. También analiza los compromisos con el cliente sobre la base de las promesas explícitas establecidas para productos y servicios.

Los aspectos a considerar deberán describir las metodologías utilizadas, así como sus respectivos grados de despliegue y alineamiento con la estrategia o con otros requerimientos del Modelo, mediante las cuales la organización:

- a) Establece los canales de contacto con los clientes, tanto presenciales como basados en tecnologías de comunicación y redes.
- b) Define y fija estándares de calidad para las operaciones de contacto con los clientes.
- c) Provee información y fácil acceso a los clientes que soliciten asistencia o deseen realizar observaciones.
- d) Incorpora y capacita al personal para escuchar a los clientes y obtener información en los contactos con ellos.
- e) Formaliza sus compromisos y garantías con los clientes sobre la base de las expectativas de éstos.
- f) Utiliza la información originada en los clientes y ex clientes para detectar oportunidades de mejora y desarrollo de las relaciones.
- g) Desarrolla las relaciones con los clientes y contribuye a su retención.

3.3 Gestión de las redes de comercialización (10 puntos)

Este factor permite entender y evaluar las prácticas y/o metodologías mediante las cuales se garantiza la calidad de los servicios provistos a los clientes atendidos por las redes de comercialización y cómo se pueden establecer formas y asociaciones innovadoras que permitan la ampliación del negocio.

Los aspectos a considerar deberán describir las metodologías utilizadas, así como sus respectivos grados de despliegue y alineamiento con la estrategia o con otros requerimientos del Modelo, mediante las cuales la organización:

- a) Define, conjuntamente con las redes de comercialización, los requisitos de los clientes finales y colabora para su satisfacción.
- b) Gestiona asociaciones que permitan la optimización del negocio.

c) Desarrolla a los integrantes de las redes de comercialización estableciendo y monitoreando los indicadores de la calidad para los procesos específicos de las redes de comercialización y colaborando en la implementación de planes y acciones de mejora.

d) Evalúa el desempeño de los integrantes de las redes de comercialización y da retroalimentación para la mejora y el desarrollo mutuo.

3.4 Manejo de quejas y reclamos (10 puntos)

Este factor permite entender y evaluar las prácticas y/o metodologías mediante las cuales la empresa maneja las quejas y los reclamos, los resuelve y usa esa información para mejorar la calidad y prevenir la recurrencia de problemas.

Los aspectos a considerar deberán describir las metodologías utilizadas, así como sus respectivos grados de despliegue y alineamiento con la estrategia o con otros requerimientos del Modelo, mediante las cuales la organización:

a) Organiza su sistema de manejo de quejas y reclamos.

b) Asegura que las quejas y reclamos sean resueltos en forma oportuna y completa.

c) Asegura que quejas y reclamos sean conocidos por quienes son responsables de su origen y por quienes deben ejecutar las medidas preventivas y/o correctivas.

d) Utiliza la información para encontrar las causas raíz y desarrolla el compromiso y los procedimientos para eliminarlas.

3.5 Determinación de la satisfacción y lealtad de los clientes (25 puntos)

Este factor permite entender y evaluar las prácticas y/o metodologías mediante las cuales la empresa determina la satisfacción y lealtad de clientes propios y de la competencia.

Los aspectos a considerar deberán describir las metodologías utilizadas, así como sus respectivos grados de despliegue y alineamiento con la estrategia o con otros requerimientos del Modelo, mediante las cuales la organización:

a) Establece procedimientos para determinar la satisfacción y lealtad de los clientes propios y de la competencia.

b) Determina los grupos de clientes y los aspectos a investigar y define la frecuencia de las investigaciones.

c) Asegura la calidad y representatividad de la información proveniente de las investigaciones.

d) Establece la correlación entre la satisfacción con determinados aspectos del producto o servicio y la satisfacción general y la lealtad de los clientes.

e) Integra las conclusiones del análisis con el de las quejas y reclamos.

f) Identifica brechas de satisfacción y lealtad en relación con la competencia y establece planes de acción para aumentarlas, reducirlas o mantenerlas según corresponda.

Componente SISTEMA DE GESTIÓN

Descripción y comentarios del criterio 4: GESTIÓN DE LOS PROCESOS

Se entiende por proceso a la combinación de recursos, en una serie de actividades repetitivas y sistemáticas para la obtención de un resultado (bienes, servicios, información), que satisface los requisitos de un cliente externo o interno.

Este criterio permite entender y evaluar los métodos mediante los cuales la organización identifica, opera, evalúa y mejora en forma continua sus procesos de diseño, apoyo, producción y servicio, así como los relativos a sus proveedores para asegurar la creación de valor para el cliente, el aumento de la productividad y la reducción de los costos y del tiempo, necesarios para realizarlos. También considera al aprendizaje institucional, analizando cómo los aprendizajes en un proceso o en una unidad de la empresa inciden positivamente en el conocimiento y estudio de otros proyectos o de otras unidades de la empresa.

Las propuestas de diseño deberían reflejar los requisitos clave para los productos y servicios de la organización: además de dar respuesta a las necesidades y expectativas de los clientes, deben considerar la capacidad de los equipos de producción, las características y requisitos de calibración de los equipos de medición, inspección y ensayo, la capacidad de los proveedores, los requisitos de salubridad, seguridad y protección del medio ambiente, el ciclo de duración del producto y los requisitos de los procesos de almacenaje, manipuleo, embalaje y distribución, la dotación de personal que brinda servicios, sus características y necesidades de capacitación, entre otros.

Aquellas empresas que utilicen en la gestión de sus procesos, estándares de sistemas, como por ejemplo sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001, sistema Medioambiental ISO 14001, sistema de Salud y Seguridad OHSAS 18001, etc., encontrarán en los distintos factores del Modelo una total compatibilidad ya que el mismo es una herramienta integradora de este tipo de sistemas.

Un diseño eficaz debe tener en cuenta las características de todos los elementos involucrados en la cadena de valor. La coordinación de los recursos permite hallar medios para una reducción significativa de los costos por unidad y del tiempo de ejecución de procesos cuando son muchos los proyectos de diseño llevados a cabo en forma paralela, o bien cuando los productos de la empresa utilizan partes, equipos e instalaciones que también son usados para otros productos.

La información sobre la gestión y la mejora continua de los procesos clave debería incluir una descripción de los mismos, de sus requisitos específicos, y de cómo se determina y mide el desempeño con relación a dichos requisitos. Se hace una referencia específica a las medidas en proceso y a las interacciones de los clientes. Esto requiere la identificación de puntos decisivos en los procesos de medición, observación o interacción. El objetivo es que estas actividades se lleven a cabo en las etapas más tempranas posibles de los procesos, para minimizar los problemas que podrían resultar de variaciones con respecto al desempeño esperado. A menudo, el rendimiento previsto requiere la fijación de niveles o pautas para guiar la toma de decisiones. Cuando ocurren variaciones o desvíos se requiere de una acción correctiva para restablecer el resultado del proceso previsto en su diseño. Según la naturaleza del proceso, la corrección podría comprender factores técnicos y/o humanos.

Cuando existe una alta interacción con los clientes, como en el caso de los servicios, deben tenerse en cuenta las características de los segmentos de clientes al evaluar si el proceso se está desarrollando adecuadamente.

El criterio requiere información acerca de la mejora continua de los procesos para lograr el mejor desempeño, no sólo en términos de una mayor calidad desde la perspectiva del cliente, sino también de un mejor rendimiento operativo y de menores costos. Las organizaciones pueden emplear una variedad de alternativas para la mejora del proceso, tales como el intercambio de estrategias exitosas en toda la empresa, la realización de experimentos de optimización y comprobación de errores, los resultados de investigación y desarrollo, las comparaciones con otras unidades o empresas que obtienen mejores resultados de procesos equivalentes (benchmarking), el uso de tecnología alternativa, entre otras. Las propuestas para la mejora de los procesos incluyen el análisis de la relación costo / beneficio para evaluar cada alternativa y fijar las prioridades. En conjunto, todas estas propuestas ofrecen una amplia gama de posibilidades, incluyendo el rediseño completo de los procesos.

Los procesos de apoyo, que son aquellos que respaldan a los de producción y de prestación de servicios, deben ser coordinados e integrados para asegurar un funcionamiento eficaz y eficiente. Dichos procesos incluyen, entre otros, a los de investigación y desarrollo, compras, logística de abastecimiento, comercialización, almacenamiento, distribución y entrega de bienes / servicios a cargo de la organización, relaciones públicas, servicios financieros y contables, servicios de procesamiento de datos, gestión de las personas, asesoría legal, servicios secretariales y administrativos.

Los acuerdos de servicio entre proveedores y clientes internos constituyen una práctica que contribuye a la mejora de los procesos en la medida en que se acuerdan estándares (generalmente referidos a volúmenes, costos, plazos o calidad) e indicadores mediante los cuales se verificará el cumplimiento de dichos estándares.

En cuanto a los procesos relativos a los proveedores, el criterio analiza cómo la organización evalúa, mejora y garantiza la calidad de los materiales y servicios que suministran y cómo procede para establecer asociaciones innovadoras que permitan la expansión del negocio. El tema cobra cada día mayor importancia dada la tendencia actual de las organizaciones a tercerizar (outsourcing) aquellas actividades que no constituyen el objetivo principal de sus negocios. Podrían incluirse dentro de este rubro prestaciones tales como transporte, consultoría, auditoría externa, capacitación, servicios de salud, entre otras.

En los casos en que el personal de un contratista comparte el ámbito de trabajo con el personal de la empresa durante períodos prolongados de tiempo, es importante promover un tratamiento igualitario extendiendo al personal del contratista las prácticas dirigidas al personal propio.

4. Gestión de los procesos (90 puntos)

Este criterio permite entender y evaluar los aspectos clave de los procesos de diseño, producción, servicio y apoyo así como los relativos a sus proveedores comprendiendo de esta forma todos los procesos de la organización. También permite analizar y evaluar cómo la organización identifica, documenta, opera, evalúa, asegura y mejora sus procesos.

4.1 Enfoque de la gestión de procesos (20 puntos)

Este factor permite entender y evaluar las prácticas y/o metodologías mediante las cuales la empresa diseña y desarrolla los procesos y las formas organizativas más eficaces para lograr sus objetivos y ejecutar sus estrategias.

Los aspectos a considerar deberán describir las metodologías utilizadas, así como sus respectivos grados de despliegue y alineamiento con la estrategia o con otros requerimientos del Modelo, mediante las cuales la organización:

- a) Crea una visión común con todos los integrantes de la cadena de valor.
- b) Asegura que los procesos que integran la cadena de valor son definidos de acuerdo con información confiable basada en los requisitos de los clientes y el mercado.
- c) Define y documenta los procesos clave, su relación con la estructura organizacional y evalúa su impacto en el negocio.
- d) Fija responsabilidades y establece metodologías para asegurar la calidad y mejorar el desempeño general.
- e) Utiliza la información proveniente de clientes, competidores, proveedores y otros grupos significativos para evaluar y mejorar los procesos mediante la innovación y la creatividad.
- f) Mantiene un sistema de indicadores y métricas de proceso.
- g) Gestiona la investigación y la comparación de prácticas a fin de mejorar los procesos.
- h) Asegura la disponibilidad de recursos e información de manera adecuada.
- i) Promueve el aprendizaje.

4.2 Proceso de diseño de productos y servicios (20 puntos)

Este factor permite entender y evaluar las prácticas y/o metodologías mediante las cuales los productos y servicios son diseñados y ofrecidos al mercado asegurando que cumplan con los requisitos de la calidad.

Los aspectos a considerar deberán describir las metodologías utilizadas, así como sus respectivos grados de despliegue y alineamiento con la estrategia o con otros requerimientos del Modelo, mediante las cuales la organización:

a) Asegura la incorporación de los requisitos relevantes y competitivos del mercado y de los clientes en el diseño de sus productos y/o servicios.

b) Asegura el cumplimiento de los requisitos legales y de protección ambiental así como los de seguridad e higiene y salud ocupacional.

c) Considera en las especificaciones la información comparativa nacional e internacional.

d) Evalúa y valida los diseños de productos y servicios de acuerdo con los requisitos de clientes internos y externos, proveedores y normativas vigentes.

4.3 Procesos de producción, servicio y de apoyo (40 puntos)

Este factor permite entender y evaluar las prácticas y/o metodologías mediante las cuales se gestionan los procesos de producción, servicio y de apoyo con el fin de asegurar que cumplan con los requisitos de los clientes externos e internos y con las especificaciones de diseño.

Los aspectos a considerar deberán describir las metodologías utilizadas, así como sus respectivos grados de despliegue y alineamiento con la estrategia o con otros requerimientos del Modelo, mediante las cuales la organización:

a) Define y describe los procesos clave tanto de producción como de servicio y de apoyo.

b) Determina estándares operativos e indicadores de calidad de productos, servicios y procesos.

c) Asegura su calidad estableciendo métodos de medición y ensayo, y su frecuencia.

d) Establece procedimientos de gestión de las variaciones: determinación de sus causas, acciones correctivas y preventivas, y evalúa la eficacia de esta gestión sobre la base de información válida.

4.4 Procesos relativos a proveedores (10 puntos)

Este factor permite entender y evaluar las prácticas y/o metodologías mediante las cuales se gestiona la relación con los proveedores, procurando mejorar y garantizar la calidad de materiales, componentes y servicios suministrados por ellos.

Los aspectos a considerar deberán describir las metodologías utilizadas, así como sus respectivos grados de despliegue y alineamiento con la estrategia o con otros requerimientos del Modelo, mediante las cuales la organización:

- a) Asegura el cumplimiento de las normas legales y regulatorias por parte de los proveedores.
- b) Define y comunica a sus proveedores sus requisitos clave y colabora para que puedan ser realizados.
- c) Determina métodos para verificar la calidad y proporciona retroalimentación a sus proveedores.
- d) Desarrolla a sus proveedores estableciendo y monitoreando los indicadores de la calidad para los procesos específicos y colaborando en la implementación de planes y acciones de mejora.
- e) Gestiona oportunidades estratégicas de asociación y cooperación con sus proveedores clave.
- f) Extiende las prácticas de equidad y trato dirigidas al personal propio, al personal de contratistas cuando comparten el mismo ámbito de trabajo.

Componente SISTEMA DE GESTIÓN

Descripción y comentarios del criterio 5: GESTIÓN DE LAS PERSONAS

Este criterio permite entender y evaluar cómo la organización identifica talentos, promueve el máximo desarrollo y aprovechamiento de las capacidades de su personal, alineándolo con sus objetivos de negocio. A tal fin, se analiza la implementación de políticas, procedimientos y prácticas de selección de personal y desarrollo que promuevan la diversidad y la equidad de género, el diseño de los puestos y formas de trabajo, el sistema de reconocimiento y compensación, los planes, programas y acciones de educación, capacitación y desarrollo y los procedimientos mediante los cuales estimula la motivación de sus colaboradores y crea y mantiene un ambiente de trabajo conducente a la satisfacción de las personas.

El criterio analiza también el planeamiento de personas como parte integral del planeamiento de la organización, con el fin de asegurar un alineamiento básico de la gestión de personas con la estrategia de la empresa.

Además considera los métodos a través de los cuales la organización desarrolla a su personal y promueve su aprendizaje, tanto en el ámbito individual, como en el de los equipos y en el de la organización en su conjunto, para que pueda optimizar su desempeño, permitiéndole actuar con mayor independencia, tomar decisiones y desarrollar la capacidad de responder eficientemente a las exigencias cambiantes del mercado. Como ejemplo de ello puede mencionarse el entrenamiento cruzado, la rotación de puestos, los cambios en los esquemas y lugares de trabajo, la incorporación de tecnología novedosa, la formación de equipos interdisciplinarios, la fluidez de la información y del conocimiento, entre otros. Resulta fundamental asegurar los mecanismos que garanticen una eficaz comunicación de todos los niveles del personal con los integrantes del equipo de dirección para crear un ambiente alentador, de confianza y compromiso mutuo.

En este criterio se analizan también los procedimientos mediante los cuales la organización determina el bienestar, la satisfacción y la motivación de las personas. El clima general de motivación y alto rendimiento está influido por una variedad de factores entre los cuales se puede mencionar la seguridad laboral, el trato justo e igualitario, la estructura y nivel de la remuneración, el sistema de beneficios, el sistema de reconocimientos, la capacitación y las oportunidades de carrera. Sin agotar esta enumeración cabe mencionar, además, la forma en que se solucionan los problemas de las personas, la fluidez de las comunicaciones, la posibilidad de que cada uno pueda expresar sus opiniones y sugerencias sobre aspectos de la gestión, la colaboración entre los equipos, la preparación del trabajador frente a los cambios en el entorno y las innovaciones tecnológicas, el volumen de trabajo, las condiciones de seguridad, el otorgamiento de los recursos necesarios para realizar eficientemente las tareas y las características del ambiente de trabajo.

El nivel de satisfacción debe ser interpretado junto con otros indicadores indirectos (por ejemplo, ausentismo, tasa de rotación del personal con y sin contacto con clientes, acciones gremiales, iniciación de problemas legales por parte del personal, entrevistas de egreso). Las entrevistas con el personal que deja la organización también contribuyen al entendimiento del nivel de motivación dentro de la organización. El criterio también analiza el modo en que la información y los datos

sobre el bienestar, la satisfacción y la motivación de las personas se utilizan para desarrollar planes de mejora.

5. Gestión de las personas (90 puntos)

Este criterio permite entender y evaluar, las prácticas y/o metodologías mediante las cuales la organización promueve el máximo desarrollo y aprovechamiento de las capacidades de su personal. A estos efectos se analizan el diseño de los puestos y formas de trabajo, el reconocimiento y la compensación, la educación y la capacitación y los procedimientos para estimular la motivación de las personas y el trabajo en equipo.

5.1 Organización de las personas y del trabajo (30 puntos)

Este factor permite entender y evaluar las prácticas y/o metodologías mediante las cuales se logra la integración de la planificación del desempeño y el desarrollo de las personas con los planes y objetivos de la organización. También se considera el uso que la empresa hace de la información sobre el personal para contribuir al máximo desarrollo de su potencial.

Los aspectos a considerar deberán describir las metodologías utilizadas, así como sus respectivos grados de despliegue y alineamiento con la estrategia o con otros requerimientos del Modelo, mediante las cuales la organización:

- a) Establece políticas que promueven la diversidad, la equidad de género y la equidad interna.
- b) Planifica la selección, capacitación y desarrollo del personal y evalúa su desempeño a fin de contar con personas competentes y comprometidas, en los puestos adecuados, en el momento oportuno.
- c) Planifica los reemplazos de las posiciones críticas y personal clave y provee oportunidades de carrera.
- d) Diseña los puestos de trabajo de acuerdo con las necesidades de los procesos, considerando la motivación y el desempeño de las personas.
- e) Comunica metas y asignaciones de trabajo claras y consistentes, que guíen al personal en su acción y le permitan autoevaluar sus realizaciones.
- f) Proporciona los recursos necesarios para que las personas alcancen los objetivos.
- g) Determina la política y estructura de remuneraciones para cada puesto de trabajo así como los métodos de reconocimiento y recompensa por el logro de objetivos asegurando:
 - 1. La equidad interna, considerando los méritos.
 - 2. La competitividad.
- h) Facilita el alineamiento del personal con la misión, la visión, los valores y los objetivos del negocio.

- i) Gestiona la retención de los colaboradores más talentosos de la organización.
- j) Gestiona la participación, la colaboración y los aportes creativos para mejorar el desempeño de procesos, productos y servicios en un ambiente de trabajo en equipo.

5.2 Educación, capacitación y desarrollo (30 puntos)

Este factor permite entender y evaluar las prácticas y/o metodologías mediante las cuales la organización determina las necesidades de educación, capacitación y desarrollo de las personas e implementa planes, programas y acciones correspondientes.

Los aspectos a considerar deberán describir las metodologías utilizadas, así como sus respectivos grados de despliegue y alineamiento con la estrategia o con otros requerimientos del Modelo, mediante las cuales la organización:

- a) Organiza la educación y la capacitación para apoyar sus estrategias y necesidades clave, incluyendo planes de largo plazo para el desarrollo de las personas.
- b) Desarrolla sistemáticamente el liderazgo en todos los niveles.
- c) Incorpora el aporte de sus integrantes y/o visiones externas para diseñar e implementar sus programas.
- d) Implementa los métodos más eficaces disponibles incluyendo el aprendizaje en el puesto de trabajo.
- e) Evalúa los resultados de las actividades formativas y las mejora en forma continua.

5.3 Satisfacción de las personas (30 puntos)

Este factor permite entender y evaluar las prácticas y/o metodologías mediante las cuales la organización crea y mantiene un ambiente de trabajo conducente a la satisfacción de las personas que la integran.

Los aspectos a considerar deberán describir las metodologías utilizadas, así como sus respectivos grados de despliegue y alineamiento con la estrategia o con otros requerimientos del Modelo, mediante las cuales la organización:

- a) Crea y mantiene un ambiente de trabajo adecuado en cuanto a la salud y seguridad mediante la identificación y la neutralización de los factores de riesgo.
- b) Gestiona las relaciones con el personal y, cuando corresponda, con sus representantes.

-
- c) Desarrolla un clima laboral satisfactorio mediante acciones de apoyo y asistencia a las personas.
 - d) Estimula a las personas a desarrollar al máximo su potencial.
 - e) Contribuye a que las personas puedan lograr un adecuado balance entre su vida laboral y su vida personal.
 - f) Determina los factores clave que afectan la satisfacción y motivación de las personas, así como los instrumentos necesarios para su monitoreo.
 - g) Determina indicadores de satisfacción de las personas procesando y evaluando la información relevante.

Componente SISTEMA DE GESTIÓN

Descripción y comentarios del criterio 6: GESTIÓN DE LOS RECURSOS

Este criterio permite entender y evaluar las prácticas y metodologías mediante las cuales la organización optimiza el uso de sus recursos empleándolos eficientemente y de manera que contribuyan al crecimiento del negocio, brindando mejores resultados para sus partes interesadas.

El primer factor considera el adecuado planeamiento y uso de las inversiones, del capital de trabajo y otros recursos económico financieros de forma que permitan sostener y aumentar el negocio en forma equilibrada y con visión de largo plazo. El factor apunta a la satisfacción de los accionistas como una de las partes interesadas.

La gestión de la información y de los conocimientos tiene el propósito de crear valor a partir de los activos intangibles de una organización. Constituyen prácticas acordes a este factor, la captura de la pericia colectiva propia desde sus fuentes internas y la adquisición de información y conocimiento de fuentes externas. Se apunta a llevar el conocimiento adecuado, en el momento oportuno, a las personas que con su aplicación, mejoren los procesos y desarrollen soluciones innovadoras que agreguen valor al negocio. Se procura mejorar el desempeño, tanto de los individuos como de la organización en su conjunto, ya sea por la aplicación directa de los conocimientos o bien porque, indirectamente, sirva de estímulo para profundizar el aprendizaje o dar lugar a innovaciones. También se considera la protección de los activos de conocimiento de la organización, más allá de las personas.

La gestión de los recursos tecnológicos y de infraestructura comienza por utilizar convenientemente los recursos disponibles, optimizando sus resultados con adecuado mantenimiento. La infraestructura debe ser apta para el desarrollo de las actividades en un apropiado ambiente de trabajo y preservación de las personas. Los planes de prevención ante desastres forman parte de este criterio.

La gestión de la información y de los conocimientos, así como la de los recursos tecnológicos, se nutren de fuentes externas tales como: adquisición de asistencia técnica, licencias, registros y patentes. También es fundamental la asociación con universidades, organismos de investigación, centros tecnológicos y comunidades virtuales de conocimiento, entre otros.

Además, el criterio analiza los procedimientos mediante los cuales la organización integra sus valores con el cumplimiento de su responsabilidad ambiental y cómo los desarrolla en su gestión. Permite analizar y evaluar cómo cumple con las normativas en vigencia adoptando las interpretaciones más exigentes y cuál es su compromiso con los conceptos de desarrollo sustentable y eco-eficiencia.

El impacto ambiental, se refiere a cómo la organización mide el efecto que sus productos y servicios tienen en el medio ambiente.

6. Gestión de los recursos (90 puntos)

Este criterio permite entender y evaluar las prácticas y metodologías mediante las cuales la organización gestiona sus recursos económicos y financieros, la información y los conocimientos de las personas y la tecnología e infraestructura necesaria para la realización de los productos y servicios. También analiza cómo realiza asociaciones con las partes interesadas en un ambiente de trabajo adecuado y utiliza los recursos naturales relacionados con su desempeño.

6.1 Gestión de los recursos económicos y financieros (30 puntos)

Este factor permite entender y evaluar las prácticas y/o metodologías mediante las cuales la empresa gestiona los recursos económicos y financieros para apoyar el desarrollo de las estrategias y el logro de los objetivos.

Los aspectos a considerar deberán describir las metodologías utilizadas, así como sus respectivos grados de despliegue y alineamiento con la estrategia o con otros requerimientos del Modelo, mediante las cuales la organización:

- a) Define la estrategia económico-financiera para apoyar el logro de los objetivos.
- b) Asegura los recursos financieros para cumplir con las necesidades operacionales incluyendo las inversiones.
- c) Identifica y administra los riesgos del negocio.
- d) Determina los indicadores para el seguimiento y evaluación de la gestión económico-financiera en el corto y el largo plazo.
- e) Asegura la existencia de un ambiente de control adecuado.
- f) Procura incrementar el valor para los accionistas en el corto y largo plazo.

6.2 Gestión de la información y de los conocimientos (30 puntos)

Este factor permite entender y evaluar las prácticas y/o metodologías mediante las cuales la organización gestiona la información y el conocimiento, desde la identificación de su necesidad hasta su empleo para la toma de decisiones y la mejora continua de sus procesos.

Los aspectos a considerar deberán describir las metodologías utilizadas, así como sus respectivos grados de despliegue y alineamiento con la estrategia o con otros requerimientos del Modelo, mediante las cuales la organización:

-
- a) Identifica las necesidades actuales y futuras de información y conocimiento estratégicos para el negocio.
 - b) Asegura la adquisición y acceso desde fuentes externas y, también, el desarrollo propio y la utilización de fuentes internas.
 - c) Administra la organización, retención, protección y confidencialidad de la información y del conocimiento.
 - d) Asegura que la información y el conocimiento lleguen en forma oportuna a quienes tienen responsabilidades de aplicación.
 - e) Asegura el conocimiento organizacional con independencia de las personas que lo producen o administran.
 - f) Gestiona las redes de interacciones con actores externos (por ejemplo, proveedores, universidades) que proporcionen acceso al conocimiento.

6.3 Gestión de la tecnología, la infraestructura y las asociaciones de soporte tecnológico (15 puntos)

Este factor permite entender y evaluar las prácticas y/o metodologías mediante las cuales la organización gestiona los aspectos relacionados con sus recursos tecnológicos y su infraestructura y con las asociaciones externas que establece.

Los aspectos a considerar deberán describir las metodologías utilizadas, así como sus respectivos grados de despliegue y alineamiento con la estrategia o con otros requerimientos del Modelo, mediante las cuales la organización:

- a) Utiliza su tecnología e infraestructura para apoyar y desarrollar su estrategia y sus planes.
- b) Desarrolla, adapta y optimiza la tecnología disponible mediante la revisión y mejora de los procesos.
- c) Identifica y evalúa tecnologías alternativas para apoyar y cumplimentar su estrategia y sus planes.
- d) Gestiona e incorpora tecnología mediante licencias, compra de patentes, acuerdos de asistencia técnica e investigación y desarrollo.
- e) Analiza e identifica asociados clave y oportunidades de establecer asociaciones estratégicas para la optimización del uso de la tecnología.
- f) Asegura la coparticipación del conocimiento y el apoyo mutuo con sus asociados tecnológicos para aumentar la capacidad conjunta de crear valor.

g) Establece planes de prevención ante desastres que puedan poner en riesgo tanto a las personas, como los activos tangibles e intangibles y/o la continuidad del negocio, asegurando su aplicabilidad.

6.4 Gestión de los recursos naturales (15 puntos)

Este factor permite entender y evaluar las prácticas y/o metodologías mediante las cuales la organización gestiona los aspectos de su actividad relacionados con el impacto de sus productos durante la creación y el ciclo de vida de los mismos y el de sus actividades sobre los ecosistemas a fin de minimizarlo; incluye las acciones y los programas que realiza para promover la recuperación de los ecosistemas impactados así como la educación ambiental.

Los aspectos a considerar deberán describir las metodologías utilizadas, así como sus respectivos grados de despliegue y alineamiento con la estrategia o con otros requerimientos del Modelo, mediante las cuales la organización:

- a) Identifica los aspectos de sus actividades y productos que tienen impacto significativo en el medio ambiente.
- b) Trata y controla los impactos ambientales asociados con esos aspectos significativos desde el proyecto hasta la disposición final.
- c) Desarrolla acciones eficaces de preservación del medio ambiente incorporando la tecnología e información que lleven al desarrollo sustentable.
- d) Registra los problemas o eventuales sanciones referentes a los requisitos legales, reglamentarios, éticos o contractuales para evitar su recurrencia y comunica a la sociedad los impactos e informaciones relevantes asociados a los productos, procesos e instalaciones.
- e) Incentiva a los proveedores y otras partes interesadas pertinentes para adherirse a los compromisos ambientales.
- f) Concientiza e involucra a sus integrantes en cuestiones relacionadas con la responsabilidad ambiental y proporciona educación ambiental relacionada con sus productos, servicios y procesos a su personal, a sus clientes y proveedores y a la comunidad.

Componente RESULTADOS

Descripción y comentarios del criterio 7: RESULTADOS

Los resultados de los negocios demuestran la eficacia del liderazgo ejercido por el equipo de dirección en la búsqueda de la excelencia, así como la calidad del sistema de gestión vigente en la organización.

Este criterio permite entender y evaluar para cada uno de los factores considerados, la relevancia de las mediciones e indicadores presentados y la respectiva tendencia en al menos los últimos tres años, comparándolos también con los objetivos definidos por la organización en cada caso, y con los resultados de sus principales competidores y/o de empresas consideradas como modelos de excelencia en el mercado local e internacional.

Para la presentación de los resultados, se debe recurrir a distintas mediciones e indicadores.

A fin de facilitar la comprensión de los requerimientos planteados por cada factor, se han incluido para cada aspecto a considerar ejemplos de posibles indicadores. Los mismos deben tomarse solamente como una guía orientativa, válidos en la medida que resulten pertinentes, y no excluyentes de otros que la organización, por sus características, pueda considerar también convenientes y relevantes.

7. Resultados (440 puntos)

Este criterio permite entender y evaluar –para cada uno de los factores considerados– la tendencia de los resultados de la organización en los últimos tres años, comparándolos con los de sus principales competidores y con los de organizaciones consideradas como modelos de excelencia en el mercado local e internacional.

7.1 Resultados del Liderazgo (30 puntos)

Este factor permite entender y evaluar los resultados de las acciones del liderazgo, en relación con el gobierno de la organización, la dirección estratégica la gestión de la mejora continua y de la innovación.

Demuestre los resultados obtenidos en los últimos tres años respecto de:

- a) El ejercicio del gobierno de la organización, según desarrollado en 1.1. A modo de ejemplo se podrán considerar, entre otros, los siguientes indicadores: resultados de auditorías externas independientes; premios y distinciones recibidos de entidades reconocidas; estudios de imagen pública; artículos de prensa en medios de prestigio; informes de instituciones prestigiosas dedicadas al tema.
- b) La difusión e incorporación en la organización y los grupos de interés pertinentes de los valores, la cultura, la visión, la misión, los objetivos, las estrategias y los planes, según lo desarrollado en 1.2, 2.1 y 2.2. A modo de ejemplo se podrán considerar, entre otros, los siguientes indicadores: encuestas de opinión efectuadas al respecto entre personal de la organización, los principales grupos de interés y, según los casos, la opinión pública en general.
- c) El compromiso personal del equipo de dirección para promover y mantener la orientación hacia el cliente y crear un ambiente de excelencia en la propia organización, a lo largo de la cadena de valor de la que forma parte, y en el entorno en el que opera, según lo desarrollado en 1.2. A modo de ejemplo se podrán considerar, entre otros, los siguientes indicadores: encuestas de opinión efectuadas al respecto entre personal de la organización y los clientes clave; participación del equipo de dirección en actividades de capacitación con los clientes; participación del equipo de dirección en el análisis de las quejas y reclamos relevantes.
- d) La gestión de la mejora continua según lo desarrollado en el 1.3. A modo de ejemplo se pueden considerar, entre otros, los siguientes indicadores: número de personas involucradas en la mejora continua, las mejoras realizadas en conjunto con proveedores, mejoras realizadas en conjunto con los clientes, etc.;

e) La gestión de la innovación según lo desarrollado en 1.4. A modo de ejemplo se pueden considerar, entre otros, los siguientes indicadores: ritmo de innovación; beneficios por innovación; recursos financieros dedicados a la innovación; número de personas dedicados a la innovación; número de patentes registradas; royalties tecnológicos cobrados; cantidad de nuevos productos o servicios lanzados; porcentaje de ingresos en las principales categorías de nuevos productos; porcentaje de beneficios provenientes de nuevos clientes, etc.

f) Cualquier otro aspecto relevante del liderazgo, que no haya sido incluido en los puntos anteriores.

En todos los casos, asegure que los datos presentados sean relevantes a los fines de los requerimientos del factor, muestren una evolución de por lo menos tres años, y existan comparaciones de los resultados obtenidos con los objetivos propios planteados y con resultados de la competencia y/o de empresas consideradas modelo de excelencia en el mercado local e internacional.

7.2 Resultados de la gestión con los clientes (80 puntos)

Este factor permite entender y evaluar los resultados en relación con el conocimiento de mercados y clientes, y el valor agregado a los mismos, como consecuencia de los productos y servicios ofrecidos y de las relaciones mantenidas. Incluye los resultados de los clientes finales e intermedios, directos y usuarios finales, actuales, potenciales (incluyendo los de la competencia) y ex clientes, según sea aplicable.

Los resultados de la participación de mercado deben ser analizados en el factor 7.3.

En aquellos casos en que se realicen encuestas para medir la satisfacción y lealtad de grupos y segmentos de clientes propios y de la competencia, éstas deberán ser efectuadas entre aquellos clientes que hayan adquirido los productos y/o servicios comercializados por la organización durante los 12 meses anteriores a la fecha de la encuesta, de modo que la evaluación sobre la calidad de dichos productos y/o servicios refleje la opinión actualizada de sus clientes, consumidores o usuarios reales. En relación con los grupos y segmentos, la muestra debe ser estadísticamente representativa.

Los resultados de encuestas de imagen que las organizaciones realizan entre individuos de los que no hay constancia que hayan sido clientes, consumidores o usuarios en los últimos 12 meses, deben incluirse en el factor 7.8.

Demuestre los resultados obtenidos en los últimos tres años respecto de:

a) El conocimiento de clientes y mercados, según lo desarrollado en 3.1. A modo de ejemplo se podrán considerar, entre otros, los siguientes indicadores: resultados de investigaciones de mercado; entrevistas a clientes; estudios de posicionamiento de marca; recordación espontánea y guiada; recordación de contenidos publicitarios, y otros estudios similares efectuados a lo largo del tiempo.

b) La gestión de las relaciones y el manejo de quejas y reclamos, según lo desarrollado en 3.2 y 3.4. A modo de ejemplo se podrán considerar, entre otros, los siguientes indicadores: cumplimiento de plazos de entrega; niveles de servicio en la atención de clientes; cantidad de reuniones con clientes clave; tiempo promedio de respuesta a consultas de los clientes; tiempo promedio de respuesta a las quejas y los reclamos; evolución de las quejas y los reclamos; evolución de la relación entre los volúmenes (físicos y/o monetarios) involucrados en quejas y reclamos y las ventas totales; participación en planes de sugerencias; encuestas a clientes en relación con el tema.

c) La gestión de las redes de comercialización, según lo desarrollado en 3.3.

A modo de ejemplo se podrán considerar, entre otros, los siguientes indicadores: entrenamiento y capacitación de los miembros de las redes (horas y presupuesto anuales); niveles de calidad de las redes; productividad de las mismas; porcentaje de distribuidores principales certificados; satisfacción de los clientes finales con las redes de distribución; índices de respuesta de los miembros de las redes a las quejas y reclamos de los usuarios finales.

d) La satisfacción y lealtad de los distintos grupos y segmentos de clientes con la organización en general y, en particular, con los distintos productos y servicios ofrecidos, según desarrollado en 3.1 y 3.5. A modo de ejemplo se podrán considerar, entre otros, los siguientes indicadores: nivel de satisfacción de los clientes, según encuestas específicas; difusión en la organización de la información sobre satisfacción de clientes.

e) Cualquier otro aspecto relevante de la gestión de mercados y clientes, que no haya sido incluido en los puntos anteriores.

En todos los casos, asegure que los datos presentados sean relevantes a los fines de los requerimientos del factor, muestren una evolución de por lo menos tres años, y existan comparaciones de los resultados obtenidos con los objetivos propios planteados y con resultados de la competencia y/o de empresas consideradas modelo de excelencia en el mercado local e internacional.

7.3 Resultados de participación de mercado (40 puntos)

Este factor permite entender y evaluar los resultados en relación con la participación de mercado de la empresa.

Demuestre los resultados obtenidos en los últimos tres años respecto de:

a) La participación de mercado por producto y/o servicio, según lo desarrollado en 3.1. A modo de ejemplo se podrán considerar, entre otros, los índices de participación de mercado por producto y/o servicio.

b) La participación de mercado por grupos y segmentos de clientes, según lo desarrollado en 3.1. A modo de ejemplo se podrán considerar, entre otros, los índices de participación de mercado por grupos y por segmentos de clientes.

c) Cualquier otro aspecto relevante en relación con la participación de mercado de la organización, que no haya sido incluido en los puntos anteriores.

En todos los casos, asegure que los datos presentados sean relevantes a los fines de los requerimientos del factor, muestren una evolución de por lo menos tres años, y existan comparaciones de los resultados obtenidos con los objetivos propios planteados y con resultados de la competencia y/o de empresas consideradas modelo de excelencia en el mercado local e internacional.

7.4 Resultados económico-financieros (70 puntos)

Este factor permite entender y evaluar los resultados económico-financieros de la empresa y el valor agregado para sus accionistas. Debe considerarse lo desarrollado en 6.1, así como en otros factores que puedan tener un impacto económico y/o financiero en la organización.

Demuestre los resultados obtenidos en los últimos tres años respecto de:

a) La evolución patrimonial. A modo de ejemplo se podrán considerar, entre otros, los siguientes indicadores: evolución de elementos patrimoniales del balance, del cuadro de pérdidas y ganancias y del estado de origen y aplicación de fondos; índices habituales que surgen de los mismos, tales como solvencia, liquidez corriente, liquidez inmediata (prueba ácida), estructura del capital, endeudamiento a corto, mediano y largo plazo, cobertura de gastos financieros, rentabilidad del capital, margen bruto, recursos propios, rotación de inventarios, inmovilización de activos, incobrabilidad de deudores, antigüedad de los saldos a cobrar, rentabilidad de la inversión, fórmula de DuPont, valor agregado para el accionista, EBITDA, ROA, ROE y ROS; período de pago a proveedores; valor de cotización de las acciones; valor de realización del patrimonio; distribución de utilidades.

b) El flujo de caja. A modo de ejemplo se podrán considerar, entre otros, los siguientes indicadores: la evolución del gasto de capital; flujos de caja financieros; flujo de caja de explotación; evolución del flujo de caja anual.

c) Cualquier otro aspecto relevante que impacte en la situación económico-financiera y/o el agregado de valor a los accionistas, que no haya sido incluido en los puntos anteriores.

En todos los casos, asegure que los datos presentados sean relevantes a los fines de los requerimientos del factor, muestren una evolución de por lo menos tres años, y existan comparaciones de los resultados obtenidos con los objetivos propios planteados y con resultados de la competencia y/o de empresas consideradas modelo de excelencia en el mercado local e internacional.

7.5 Resultados operativos (70 puntos)

Este factor permite entender y evaluar los resultados de la calidad de los productos y servicios, así como los relativos a los procesos de producción, servicio y apoyo que, en conjunto, constituyen la cadena de valor para el cliente y contribuyen a la calidad operativa de la organización.

Demuestre los resultados obtenidos en los últimos tres años respecto de:

a) La calidad y eficiencia de los procesos de diseño de productos y servicios, según lo desarrollado en 4.2. A modo de ejemplo se podrán considerar, entre otros, los siguientes indicadores: tiempo de salida al mercado; porcentaje de éxito en el lanzamiento de nuevos productos y servicios; vida útil de productos y servicios.

b) La calidad de productos y servicios, según lo desarrollado en 4.3. A modo de ejemplo se podrán considerar, entre otros, los siguientes indicadores: cumplimiento de las especificaciones de cantidad, calidad, oportunidad, costos, y cualquier otro requerimiento relevante, por parte de los principales productos y servicios entregados.

c) La productividad y eficiencia de los procesos de producción, servicio y apoyo, según lo desarrollado en 4.3. A modo de ejemplo se podrán considerar, entre otros, los siguientes indicadores: nivel de calidad de los procesos; productividad / eficiencia; utilización de equipos; tiempos de proceso; cualquier otro estándar operativo relevante, relacionado con los procesos clave de la organización, incluyendo las reducciones de mermas y de costos alcanzadas.

d) La gestión de la información y los conocimientos, según lo desarrollado en 6.2. A modo de ejemplo se podrán considerar, entre otros, los siguientes indicadores: accesibilidad a la información por el personal; cantidad de foros internos de intercambio de experiencias; participación del personal en foros internos de intercambio de experiencias; existencia y utilización de medios de comunicación internos (Newsletter, Intranet, etc.); implementación de sugerencias para mejorar, por parte del personal y los grupos de interés; participación en congresos y foros externos; opinión del personal (en encuestas de clima interno o satisfacción) en relación con el tema.

e) La gestión de la tecnología e infraestructura y asociaciones de soporte tecnológico, según lo desarrollado en 6.3. A modo de ejemplo se podrán considerar, entre otros, los siguientes indicadores: cantidad y tipo de mejoras tecnológicas introducidas; cantidad y tipo de alianzas tecnológicas, incluyendo aquellas con instituciones académicas o profesionales para investigación y desarrollo; valor de la propiedad intelectual; incorporación de licencias tecnológicas; royalties tecnológicos pagados.

f) Cualquier otro aspecto relevante de la gestión operativa, que no haya sido incluido en los puntos anteriores.

En todos los casos, asegure que los datos presentados sean relevantes a los fines de los requerimientos del factor, muestren una evolución de por lo menos tres años, y existan comparaciones de los resultados obtenidos con los objetivos propios

planteados y con resultados de la competencia y/o de empresas consideradas modelo de excelencia en el mercado local e internacional.

7.6 Resultados relativos a proveedores (30 puntos)

Este factor permite entender y evaluar los resultados relativos a la calidad de los proveedores de la organización.

Demuestre los resultados obtenidos en los últimos tres años respecto de:

a) El desarrollo, calidad y mutua colaboración con los proveedores, según lo desarrollado en 4.4. A modo de ejemplo se podrán considerar, entre otros, los siguientes indicadores: porcentaje de proveedores calificados; porcentaje de proveedores principales certificados; porcentaje de proveedores principales con los que se desarrollaron alianzas especiales; índices de rechazo u observación de los materiales y/o servicios recibidos; índices de entrega en término; índices de ahorros obtenidos; índices de eficacia y rapidez en la resolución de los problemas presentados; calidad de atención / del relacionamiento; índices de incidencia, frecuencia, gravedad y duración de accidentes producidos para proveedores que prestan servicios en la empresa; encuesta de opinión de usuarios internos sobre el tema.

b) Cualquier otro aspecto relevante de los procesos relativos a proveedores, que no haya sido incluido en el punto anterior.

En todos los casos, asegure que los datos presentados sean relevantes a los fines de los requerimientos del factor, muestren una evolución de por lo menos tres años, y existan comparaciones de los resultados obtenidos con los objetivos propios planteados y con resultados de la competencia y/o de empresas consideradas modelo de excelencia en el mercado local e internacional.

7.7 Resultados de la gestión de las personas (70 puntos)

Este factor permite entender y evaluar los resultados vinculados con la organización y gestión de las personas, los niveles de satisfacción y los logros de los procesos de educación, capacitación y desarrollo.

Demuestre los resultados obtenidos en los últimos tres años respecto de:

a) La organización de las personas y del trabajo, según lo desarrollado en 5.1.

A modo de ejemplo se podrán considerar, entre otros, los siguientes indicadores: diversidad (sexo, tramos de edad, discapacidad, origen, etc.), equidad de género (% de cobertura de puestos / jerarquías con mujeres), adecuación de la plantilla actual a los requerimientos de los respectivos puestos de trabajo; curvas de distribución del desempeño; rotación del personal; opinión del personal (en encuestas de clima interno o satisfacción) en relación con el tema.

b) La educación, capacitación y desarrollo de las personas, según lo desarrollado en 5.2. A modo de ejemplo se podrán considerar, entre otros, los siguientes indicadores: cantidad de actividades de educación y capacitación realizadas, por tema y segmento poblacional; horas anuales de capacitación por persona, tema y segmento poblacional; presupuesto anual de capacitación por persona; índice de evaluación de la capacitación efectuada; porcentaje de cargos nuevos y de vacantes cubiertos con personal propio; opinión del personal (en encuestas de clima interno o satisfacción) en relación con el tema.

c) La salud y seguridad de las personas, según lo desarrollado en 5.3. A modo de ejemplo se podrán considerar, entre otros, los siguientes indicadores: porcentajes de ausentismo, por causa; índice de prevalencia de enfermedades ocupacionales; índices de incidencia, frecuencia, gravedad y duración de accidentes producidos; opinión del personal (en encuestas de clima interno o satisfacción) en relación con el tema.

d) La satisfacción, motivación, participación y aporte de las personas, según lo desarrollado en 5.3. A modo de ejemplo se podrán considerar, entre otros, los siguientes indicadores: participación en proyectos de mejora; participación en planes de sugerencias; rotación del personal; porcentaje de días perdidos por huelgas y protestas; cantidad y tipo de beneficios y servicios de apoyo ofrecidos; presupuesto anual por persona asignado a beneficios y servicios de apoyo; índices de utilización de beneficios y servicios de apoyo; opinión del personal (en encuestas de clima interno o satisfacción) en relación con el tema.

e) Cualquier otro aspecto relevante en relación con la gestión de las personas que no haya sido incluido en los puntos anteriores.

En todos los casos, asegure que los datos presentados sean relevantes a los fines de los requerimientos del factor, muestren una evolución de por lo menos tres años, y existan comparaciones de los resultados obtenidos con los objetivos propios planteados y con resultados de la competencia y/o de empresas consideradas modelo de excelencia en el mercado local e internacional.

7.8 Resultados de las acciones relativas a la responsabilidad social (50 puntos)

Este factor permite entender y evaluar los resultados de las acciones mediante las cuales la empresa asume su responsabilidad social.

Demuestre los resultados obtenidos en los últimos tres años respecto de:

a) El compromiso asumido con la comunidad, según lo desarrollado en 1.5. A modo de ejemplo se podrán considerar, entre otros, los siguientes indicadores: inversión social, por tema y segmento comunitario; voluntariado del personal promovido por la empresa; premios y reconocimientos recibidos de entidades externas reconocidas en el tema; la opinión al respecto del personal y otros grupos de interés (recabada a través de encuestas); resultados de actividades desarrolladas para promover la educación, sanidad y, en general, la mejora de la calidad de vida de las comunidades donde se opera; estudios de imagen pública; artículos de prensa en medios de prestigio.

b) El compromiso asumido con el desarrollo sustentable, la eco-eficiencia y la gestión de los recursos naturales, según lo desarrollado en 1.5 y 6.4. A modo de ejemplo se podrán considerar, entre otros, los siguientes indicadores: premios y reconocimientos recibidos de entidades externas reconocidas en el tema; la opinión al respecto del personal y otros grupos de interés (recabada a través de encuestas); resultados de auditorías internas y externas basadas en la observancia de las Normas ISO 14.000; índices relativos a la disposición de fluidos y efluentes; índices de niveles de contaminación; índices de generación y reciclaje de desechos; índices de uso de materiales no renovables y de energía; índices de emisiones tóxicas; índices de reciclabilidad y durabilidad del producto o servicio.

c) Cualquier otro aspecto relevante en relación con la responsabilidad social, que no haya sido incluido en los puntos anteriores.

En todos los casos, asegure que los datos presentados sean relevantes a los fines de los requerimientos del factor, muestren una evolución de por lo menos tres años, y existan comparaciones de los resultados obtenidos con los objetivos propios planteados y con resultados de la competencia y/o de empresas consideradas modelo de excelencia en el mercado local e internacional.

Tablas de Evaluación

Las Tablas de Asignación de Porcentajes de Cumplimiento (para Liderazgo, Sistema de Gestión y Resultados) tienen el propósito de posibilitar la evaluación de la organización en un momento dado, en forma de puntaje. Una comparación de los puntajes obtenidos en diferentes períodos facilita, a su vez, la apreciación de los progresos alcanzados a lo largo del tiempo.

A los fines anteriores, inicialmente cada Factor debe ser sometido a un análisis que permita la determinación de un porcentaje de cumplimiento (en una escala de 0% a 100%), en relación con los requerimientos del Modelo.

Los porcentajes de cumplimiento de cada Factor deben ponderarse luego por los coeficientes asignados por el Modelo a cada uno de ellos, a fin de calcular los puntajes resultantes para los distintos Factores, Criterios y Componentes, así como para la organización en su conjunto.

En las páginas siguientes se describen las dos tablas que se aplican.

-
1. Para la evaluación del **Liderazgo** y del **Sistema de Gestión** de una organización, deberá tomarse en cuenta:
 - Cómo es la metodología aplicada para satisfacer los distintos requerimientos del Modelo. Una metodología de excelencia debe:
 - Estar bien definida (ver terminología en la página siguiente).
 - Ser pertinente.
 - Ser sistemática.
 - Contener elementos preventivos.
 - Cómo es el despliegue de cada metodología considerada, es decir, si la misma se ha implementado, y se ejecuta en forma continuada, con las características previstas, en todos aquellos ámbitos de la organización (departamentos, localizaciones geográficas, segmentos de clientes, productos, grupos de interés, unidades de negocio, etc.) donde sería apropiado y conveniente hacerlo.
 - Cómo es la integración de las metodologías aplicadas, es decir, en qué medida las mismas están alineadas con los objetivos y estrategias de la organización, con los otros requerimientos del Factor, y con los requerimientos de otros Factores con los que pudieran correlacionarse. Asimismo, toma en cuenta el grado de colaboración y sinergia entre las distintas áreas de la organización, y con los principales Grupos de Interés pertinentes.
 - Cómo se evalúa y mejora cada metodología aplicada, su despliegue y su integración, a lo largo del tiempo. Incluye la existencia de ciclos de revisión y mejora periódicos.

Terminología para la Tabla de Liderazgo y Sistema de Gestión

Práctica o Metodología...

- Bien definida: explica claramente cómo aborda cada requerimiento del Modelo.
- Pertinente: se centra en aspectos relevantes, toma en cuenta las necesidades de los distintos grupos de interés involucrados, tiene un diseño adecuado a tales fines.
- Sistemática: se aplica en forma repetitiva tal como ha sido diseñada, generando datos e información que permiten luego su control, aprendizaje y mejora.
- Preventiva: contiene mecanismos que ayudan a detectar y corregir tempranamente posibles errores que pudieran ocurrir en su aplicación, y/o a atenuar sus consecuencias.

Tabla de asignación de porcentajes para Liderazgo y Sistema de Gestión

Metodología	<ul style="list-style-type: none"> No se aprecia la existencia de prácticas y/o metodologías relacionadas con los requerimientos del Aspecto 	Prácticas y/o metodologías no muy bien descritas, o en las etapas iniciales de su desarrollo.				Prácticas y/o metodologías bien descritas, pertinentes y sistemáticas, con presencia de elementos preventivos.					Prácticas y/o metodologías bien descritas, pertinentes, sistemáticas y preventivas. han sido aplicadas en los últimos 3 – 4 años				Prácticas y/o metodologías bien descritas, pertinentes, sistemáticas y preventivas que se destacan como de clase mundial y han sido aplicadas en los últimos 5 años			
		0	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95
Despliegue	<ul style="list-style-type: none"> No se aprecia la existencia de prácticas y/o metodologías relacionadas con los requerimientos del Factor. No se menciona cómo se han desplegado las prácticas y/o metodologías descritas. 	<ul style="list-style-type: none"> Prácticas y/o metodologías bien descritas, pertinentes y sistemáticas han sido aplicadas en algunos (<40%) de los ámbitos pertinentes. Prácticas y/o metodologías no muy bien descritas, o en las etapas iniciales de su desarrollo, han sido aplicadas en al menos varios (>60%) de los ámbitos pertinentes. 				<ul style="list-style-type: none"> Prácticas y/o metodologías bien descritas, pertinentes y sistemáticas, con presencia de elementos preventivos, han sido aplicadas en varios (40%-65%) de los ámbitos pertinentes. 					<ul style="list-style-type: none"> Prácticas y/o metodologías bien descritas, pertinentes y sistemáticas, con presencia de elementos preventivos, han sido aplicadas en la mayoría (65%-90%) de los ámbitos pertinentes. 				<ul style="list-style-type: none"> Prácticas y/o metodologías bien descritas, pertinentes y sistemáticas, con presencia de elementos preventivos, han sido aplicadas todos (100%) los ámbitos pertinentes. 			
		0	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95
Integración	<ul style="list-style-type: none"> No se aprecia la existencia de prácticas y/o metodologías relacionadas con los requerimientos del Factor. Las prácticas y/o metodologías presentadas no muestran alineación con los objetivos y estrategias de la organización. 	Algunos (<40%) de los requerimientos del Factor presentan metodologías y prácticas que están alineadas con los objetivos y estrategias de la organización y con otros requerimientos del Modelo relacionados.				Varios (40%-65%) de los requerimientos del Factor presentan metodologías y prácticas que están alineadas con los objetivos y estrategias de la organización y con otros requerimientos del Modelo relacionados. Se observa colaboración y sinergia entre las distintas áreas.					La mayor parte (65%-90%) de los requerimientos del Factor presenta metodologías y prácticas que alineadas con los objetivos y estrategias de la organización y con otros requerimientos del Modelo relacionados. Se observa una clara colaboración y sinergia entre áreas y con las principales Partes Interesadas pertinentes.				La totalidad de los requerimientos del Factor presenta metodologías y prácticas que están alineadas con los objetivos y estrategias de la organización y con otros requerimientos del Modelo relacionados. Se observa alta colaboración y sinergia entre todas las áreas y con las Partes Interesadas pertinentes.			
		0	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95

El porcentaje final del Factor surgirá en principio del promedio de los distintos atributos evaluados (Metodología – Despliegue – Integración), pero el Examinador podrá *en forma sustentada* asignar un valor diferente, por ejemplo, a partir de: a) La distinta importancia relativa que podrían tener para la organización diferentes Aspectos de un mismo Factor; b) La dispersión de las calificaciones de los Aspectos; c) La inconsistencia entre la descripción efectuada de un Aspecto, y los Resultados asociados al mismo; d) Premios y reconocimientos recibidos por entidades de prestigio. **En ningún caso el valor final asignado al Factor podrá superar en 20 puntos porcentuales más que el atributo peor evaluado.**

% Final del Factor	0	10	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
---------------------------	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----

2. Para la evaluación de los **Resultados** de una organización, deberá tomarse en cuenta:

- La relevancia de los datos (indicadores) presentados. Los mismos deben ser medidores adecuados, significativos y completos con relación a los distintos requerimientos planteados por el Modelo de Excelencia en cada aspecto.
- La existencia de comparaciones relevantes de los resultados obtenidos con los objetivos planteados (que deben ser cada vez más desafiantes a lo largo del tiempo) y con resultados similares de organizaciones que puedan tomarse como referentes o modelos de cada tema analizado, y que dichas comparaciones resulten favorables.
- La existencia de tendencias relevantes positivas (es decir, en el sentido deseado por la organización) en la evolución de los resultados de por lo menos los últimos 3 años (idealmente, los últimos 5 años), justificándose dicha evolución a partir de los cambios introducidos por la organización en su Liderazgo y/o Sistema de Gestión (es decir, no debe contemplarse en la valoración de tendencias el impacto favorable o desfavorable producido por factores externos, no controlables por la organización).

Terminología para la Tabla de Resultados

Dato relevante: aquel que mide el requerimiento del Factor en forma pertinente, significativa y completa.

Comparación relevante: comparación de datos relevantes propios con los objetivos planteados para los mismos por la organización, o con datos semejantes de organizaciones externas referenciales (líderes de mercado o sector / líderes mundiales).

Tendencia relevante: evolución favorable de datos relevantes propios a lo largo del tiempo.

Tabla de asignación de porcentajes para Resultados

Relevancia	<ul style="list-style-type: none"> No se presentan indicadores relacionados con el Factor bajo análisis, o bien los mismos son irrelevantes. 	<ul style="list-style-type: none"> Se presentan indicadores relevantes sólo para algunos (<40%) de los requerimientos del Factor. 	<ul style="list-style-type: none"> Se presentan indicadores relevantes para varios (40%-65%) de los requerimientos del Factor. 	<ul style="list-style-type: none"> Se presentan indicadores relevantes para la mayoría (65%-90%) de los requerimientos del Factor. 	<ul style="list-style-type: none"> Se presentan indicadores relevantes para la totalidad de los requerimientos del Factor, y aún para otros aspectos importantes para la organización que no se mencionan en el Modelo.
	0	20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80	85 90 95 100
Comparaciones	<ul style="list-style-type: none"> No se presentan indicadores relacionados con el Factor bajo análisis. No se presentan comparaciones con objetivos propios, con los principales competidores ni con otras organizaciones que puedan considerarse referentes en el tema bajo análisis. 	<ul style="list-style-type: none"> Durante los últimos 3 años se presentan comparaciones relevantes con objetivos propios para algunos (<40%) de los requerimientos del Factor, y se observa que los mismos en general se han alcanzado. 	<ul style="list-style-type: none"> Durante los últimos 3 años se presentan comparaciones relevantes con objetivos propios para varios (40%-65%) de los requerimientos del Factor, y los objetivos en general se han alcanzado. Durante los últimos 3 años se presentan comparaciones externas relevantes para varios de los indicadores presentados, y los resultados son comparables. 	<ul style="list-style-type: none"> Durante los últimos 3 años se muestran comparaciones relevantes con objetivos propios para la mayoría (65%-90%) de los requerimientos del Factor, y los objetivos se han alcanzado o superado. Durante los últimos 3 años se presentan comparaciones externas relevantes para varios de los indicadores presentados, y los resultados propios son superiores. 	<ul style="list-style-type: none"> Durante los últimos 5 años se muestran comparaciones relevantes con objetivos propios para la mayoría o todos los requerimientos del Factor, y los objetivos se han alcanzado o superado. Durante los últimos 3 años se muestran comparaciones externas relevantes para la mayoría de los indicadores presentados, y se verifica que algunos de los resultados propios son de clase mundial.
	0	20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80	85 90 95 100

Continúa...

Tabla de asignación de porcentajes para Resultados (continuación)

Tendencias	<ul style="list-style-type: none"> No se presentan indicadores relacionados con el Factor bajo análisis. Las tendencias de los indicadores exhibidos son desfavorables, y no se aclaran las causas de dicha evolución. Se presentan solamente uno o dos años de evolución de indicadores. 	<ul style="list-style-type: none"> Se exhiben 3 años de tendencias relevantes para algunos (<40%) de los requerimientos del Factor, y las mismas son mayoritariamente favorables. Las tendencias exhibidas son oscilantes / levemente desfavorables, y no se aclara por qué. 	<ul style="list-style-type: none"> Se presentan 3 años de tendencias relevantes para varios (40%-65%) de los requerimientos del Factor, y las mismas son mayoritariamente favorables. Se comentan las causas de dicha evolución. Las tendencias de los últimos 3 años son estables / levemente oscilantes, pero claramente debido a factores ajenos a la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> Se presentan 3 años de tendencias relevantes para la mayoría (65%-90%) de los requerimientos del Factor, y las mismas son mayoritariamente favorables. Se comentan las causas de dicha evolución. Las tendencias de los últimos 3 años son estables, pero en un claro nivel de liderazgo en el mercado local. 	<ul style="list-style-type: none"> Se presentan 5 años de tendencias relevantes para la mayoría o totalidad de los requerimientos del Factor, y las mismas son mayoritariamente favorables. Se comentan las causas de dicha evolución. Las tendencias de los últimos 5 años son estables, pero de "clase mundial". 													
	0	10	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95

El porcentaje final del Aspecto surgirá en principio del promedio de los distintos atributos evaluados (Relevancia – Comparaciones – Tendencias), pero el Examinador podrá *en forma sustentada* asignar un valor diferente, por ejemplo, a partir de: a) La distinta importancia relativa que podrían tener para la organización diferentes Aspectos; b) La dispersión de las calificaciones de los Aspectos; c) La inconsistencia entre la descripción efectuada de un Aspecto, y los Resultados asociados al mismo. d) Premios y reconocimientos recibidos de entidades de prestigio. **En ningún caso el valor final asignado al Aspecto podrá superar en 20 puntos porcentuales más que el atributo peor evaluado.**

% Final del Factor	0	10	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
---------------------------	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----

Comentarios sobre la presente edición

Los principales cambios en el Modelo para una Gestión de Excelencia con relación a la edición anterior de 2013 son los siguientes:

- Se creó un nuevo factor, Gestión de la Mejora Continua, dentro del Criterio 1 Liderazgo.
- Se reenumeraron los factores que integran el Criterio 1 Liderazgo para incluir el 1.3 de Mejora Continua.
- Se le asignaron quince puntos al nuevo factor Gestión de la Mejora Continua. Consecuentemente se revisaron y ajustaron los puntajes de los factores 2.1 Desarrollo de la estrategia, 2.2 Planes operativos,
- Se revisó el contenido de la Tabla de asignación de porcentajes correspondiente a los componentes Liderazgo y Sistema eliminando los conceptos de Evaluación y Mejora que pasaron a ser evaluados en 1.3
- Se revisaron las introducciones doctrinarias de cada criterio y el Glosario.

Glosario

ALINEAMIENTO

Coherencia en los planes, procesos, acciones, información y decisiones entre los distintos sectores que integran la organización.

ALTA DIRECCIÓN

Persona o grupo de personas que dirige y controla una organización al más alto nivel.

AMBIENTE DE TRABAJO

“Conjunto de condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo.

Las condiciones incluyen factores físicos, sociales, psicológicos y medioambientales (tales como la temperatura, esquemas de reconocimiento, ergonomía y composición atmosférica)”

(Norma ISO 9000:2015)

AMENAZAS

“Tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como hechos que son potencialmente dañinos para la posición competitiva presente o futura de una organización”.

(Hermida y Serra - Administración Estratégica).

ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

“Parte de la gestión de la calidad orientada a proporcionar confianza en que se cumplirán los requisitos de la calidad”.

(Norma ISO 9000:2015)

BENCHMARKING

“Comparación de procesos y resultados que representan las mejores prácticas y los mejores desempeños para actividades similares, dentro o fuera del sector empresarial al que pertenece la organización”.

(Bases Premio Malcolm Baldrige).

CADENA DE VALOR

“La cadena de valor desagrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales.” (.....) El papel fundamental de la cadena de valor es identificar las fuentes de ventaja competitiva (.....) “La cadena de valor de una empresa y la forma en que desempeña sus actividades individuales son un reflejo de su historia, de su estrategia, de su enfoque para implementar la estrategia y las economías fundamentales para las actividades de las mismas”.

(Michael Porter).

CALIDAD

“Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

El término calidad puede utilizarse acompañado de adjetivos tales como pobre, buena o excelente. Inherente, en contraposición a asignado, significa que existe en algo, especialmente como una característica permanente”.
(Norma ISO 9000:2015).

CAPACIDAD

Aptitud de un objeto para realizar una salida que cumplirá los requisitos para esa salida.

CAPACITACIÓN

Adquisición por parte del personal de los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para que cada persona esté en condiciones de realizar su tarea con la mayor eficiencia. Se incluyen en este concepto los conocimientos sobre métodos para la mejora continua de la calidad en los procesos, desarrollo del potencial para el liderazgo, administración de proyectos, trabajo en equipo, técnicas para la solución de problemas, búsqueda, interpretación y uso de datos e información, métodos para la eliminación de defectos y reducción de los tiempos de respuesta, conocimientos funcionales específicos para el logro de los objetivos fijados por la empresa.

CAUSA RAÍZ

“Deficiencia fundamental por la cual se produce una no conformidad y que debe ser eliminada para prevenir su recurrencia”.
(ASQ - American Society for Quality).

CLIENTE INTERNO

“Persona o grupo de personas que integran una empresa, que reciben productos o servicios de otra persona o grupo de personas de la empresa”.
(Rico - Total Quality Management).

COMPROMISO

Participación activa en, y contribución a, las actividades para lograr objetos compartidos. Se entiende por participación activa a tomar parte activa en una actividad, evento o situación.

CONFORMIDAD

“Cumplimiento de un requisito”.
(Norma ISO 9000:2015).

CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN

Combinación de cuestiones internas y externas que pueden tener un efecto en el enfoque de la organización para el desarrollo y el logro de sus objetivos.

CONTROL DE LA CALIDAD

“Parte de la gestión de la calidad orientada al cumplimiento de los requisitos de la calidad.”
(Norma ISO 9000:2015).

CORRECCIÓN

“Acción tomada para eliminar una no conformidad detectada. Una corrección puede realizarse junto con una acción correctiva. Una corrección puede ser, por ejemplo, un reproceso o una reclasificación”.

(Norma ISO 9000:2015).

DEBILIDADES

“Circunstancias que limitan o inhiben el éxito de una organización”.

(Hermida y Serra – Administración Estratégica).

DEFECTO

“Incumplimiento de un requisito asociado a un uso previsto o especificado.

La distinción entre los conceptos defecto y no conformidad es importante por sus connotaciones legales, particularmente aquellas asociadas a la responsabilidad legal de los productos puestos en circulación. Consecuentemente, el término “defecto” debería utilizarse con extrema precaución. El uso previsto tal y como lo prevé el cliente podría estar afectado por la naturaleza de la información proporcionada por el proveedor, como por ejemplo, las instrucciones de funcionamiento o de mantenimiento”.

(Norma ISO 9000:2015).

DESARROLLO SUSTENTABLE

Comprende la mejora continua de la calidad de vida de la comunidad y las formas de producción con impactos mínimos y controlados en el medio ambiente, así como las acciones de mitigación, conservación y recuperación de los recursos naturales, de tal manera que permite la permanencia a largo plazo de los grupos sociales y los ecosistemas.

DIVERSIDAD

“El término ‘diversidad’ incluye la valoración y el beneficio de las diferencias personales. Estas diferencias contienen muchas variables, y pueden incluir raza, religión, color, género, nacionalidad, origen, capacidades diferentes, orientación sexual, edad y diferencias generacionales, educación, origen geográfico y habilidades así como ideas, pensamientos, disciplinas académicas y perspectivas”.

(Bases Premio Malcolm Baldrige)

ECO-EFICIENCIA

Término acuñado en 1992 por el World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). Aprovechamiento óptimo de la energía y los recursos necesarios para producir un bien o un servicio, generando el mínimo de residuos y/o el menor desperdicio de energía bajo esquemas de desarrollo sustentable.

ECOSISTEMA

Elementos vivos y no vivos, orgánicos e inorgánicos, que mantienen una relación de interdependencia continua y estable para formar un todo unificado que realiza intercambios de materia y energía, interna y externamente. Se considera como la unidad ecológica. El conjunto de todos los ecosistemas del planeta forma la biosfera, o sea, la parte del planeta que abriga la vida.

EDUCACIÓN

Sensibilización del personal respecto de los valores, principios y criterios que definen la cultura que la organización ha adoptado como propia.

EFICACIA

“Grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados”.

(Norma ISO 9000:2015).

EFICIENCIA

“Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados”.

(Norma ISO 9000: 2015).

ENFOQUE PREVENTIVO

“Enfoque que impide la ocurrencia de problemas a través de acciones planificadas”.

Dice James Harrington: “Prevención no es evitar la recurrencia de problemas; es evitar la ocurrencia de problemas desde el primer momento”.

(Pall - Quality Process Management).

ENSAYO / PRUEBA

“Determinación de una o más características de acuerdo con un procedimiento”.

(Norma ISO 9000:2015).

EQUIDAD DE GÉNERO

“Trato imparcial de mujeres y hombres, según sus necesidades respectivas, ya sea con un trato equitativo o con uno diferenciado pero que se considera equivalente por lo que se refiere a los derechos, los beneficios, las obligaciones y las posibilidades. En el ámbito del desarrollo, el objetivo de lograr la equidad de género, a menudo exige la incorporación de medidas específicas para compensar las desventajas históricas y sociales que arrastran las mujeres”.

(International Fund for Agricultural Development -IFAD, www.ifad.org)

ESPECIFICACIÓN

“Documento que establece requisitos. Una especificación puede estar relacionada a actividades (por ejemplo, procedimiento documentado, especificación de proceso y especificación de ensayo / prueba) o a productos (por ejemplo, una especificación de producto, una especificación de desempeño y un plano)”.

(Norma ISO 9000:2015).

ESTÁNDAR DE CALIDAD

“Nivel que los productos o servicios deben alcanzar para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes”.

ESTÁNDAR OPERATIVO

“Desempeño mínimo aceptable para la realización de una actividad”. Ejemplos de estándares operativos son los relativos a la utilización de materiales, mano de obra, energía, capital, inversiones, tiempos de ciclo, capacidad de procesos, etc.

(Harrington - Business Process Improvement).

ESTRATEGIA

“Plan general e integrado que relaciona las ventajas de la organización con los retos del ambiente y garantiza que los objetivos de la empresa se consigan”.
(Hampton- Administración).

ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

“Disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones entre el personal. Dicha disposición es generalmente ordenada. Una expresión formal de la estructura de la organización se incluye habitualmente en un manual de la calidad o en un plan de la calidad para un proyecto. El alcance de la estructura de la organización puede incluir interfaces pertinentes con organizaciones externas”.
(Norma ISO 9000:2015).

EVALUACIÓN

Dentro del marco de este Modelo, la evaluación consiste en la aplicación de las Tablas de Evaluación (páginas 52 a 59) para determinar el grado de cumplimiento de los requisitos del Modelo y traducirlo en un porcentaje aplicable a factores, criterios y a la totalidad de la organización.

FACTORES CLAVE DE ÉXITO

“Son las pocas áreas clave de actividad en las cuales los resultados favorables son absolutamente necesarios para que un equipo (empresa) alcance sus resultados”.
(IBM, Market-Driven Quality Reference Guide).

FORTALEZAS

“Circunstancias que favorecen el éxito de una organización”.
(Hermida y Serra - Administración Estratégica).

GESTIÓN

“Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización”.
(Norma ISO 9000:2015).

GESTIÓN DE LA CALIDAD

“Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad. La dirección y control, en lo relativo a la calidad, generalmente incluye el establecimiento de la política de la calidad y los objetivos de la calidad, la planificación de la calidad, el control de la calidad, el aseguramiento de la calidad y la mejora de la calidad”.
(Norma ISO 9000:2015).

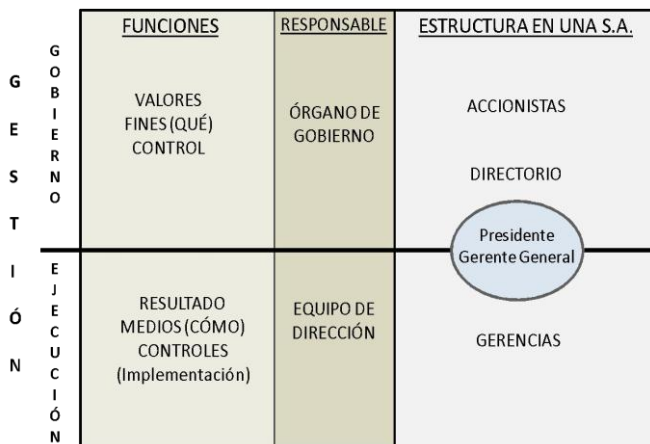
GESTIÓN O ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS

Conjunto de actividades mediante las cuales la empresa identifica, opera, evalúa, asegura y mejora en forma continua sus procesos.

GOBIERNO

El “gobierno corporativo es el sistema mediante el cual las compañías son dirigidas y controladas” (European Corporate Governance Institute).

Función a cargo del órgano de gobierno que consiste en definir tanto los fines de la organización como el marco de valores dentro del cual el equipo de dirección procurará alcanzarlos, así como los controles correspondientes.



El órgano de gobierno puede adoptar diversas formas, por ejemplo, el directorio o el presidente del directorio.

La figura de la izquierda muestra la articulación entre el órgano de gobierno y el equipo de dirección. Se muestra gráficamente que el presidente o el gerente general participan al mismo tiempo tanto del órgano de gobierno como del equipo de dirección.

INDICADOR

Mediciones indirectas del desempeño de los procesos, productos y servicios (por ejemplo, la cantidad de quejas y reclamos recibidos se suele utilizar para determinar la insatisfacción de los clientes, pero no es una medición directa de la misma) o cuando la medición de un aspecto se toma para inferir el valor de otro (por ejemplo, cuando de una disminución en los índices de rotación del personal se infiere un aumento en la satisfacción del mismo).

INFORMACIÓN

“Datos que poseen significado”.
(Norma ISO 9000:2015).

INNOVACIÓN

“Realización de cambios apropiados para mejorar productos, servicios y/o procesos y para generar valor para las diferentes partes interesadas. Innovación implica la adopción de una idea, proceso, tecnología, o producto que es novedoso en sí mismo o para la aplicación propuesta”.
(Bases Premio Malcolm Baldrige).

INSPECCIÓN

“Evaluación de la conformidad por medio de observación y dictamen, acompañada cuando sea apropiado por medición, ensayo / prueba o comparación con patrones”.
(Norma ISO 9000:2015).

ISO

Sigla de International Organization for Standardization (Organización Internacional de Normalización). Está constituida por los institutos de normalización de alrededor de 140 países, participando sólo uno por cada país. Ha publicado unas 13.000 normas técnicas de aplicación voluntaria, como resultado de las actividades que desarrolla”.
(www.ISO.ch - ¿Qué es ISO?).

LEALTAD DEL CLIENTE

Actitud positiva del cliente hacia la empresa que se demuestra en términos de recompra y/o recomendación.

MÁXIMAS AUTORIDADES

Los dueños, accionistas, inversores o quienes representan el máximo nivel de autoridad y responsabilidad de la empresa y quienes dependen directamente de ellos.

MÁXIMO NIVEL DE CONDUCCIÓN

Es responsable de establecer tanto la organización como el sistema de gestión y el control interno ejercido por la propia organización. Esto incluye las responsabilidades de propietarios, accionistas, directorio, y miembros de la más alta dirección.

MEDICIONES

Información numérica que cuantifica el desempeño de los procesos, productos y servicios.

MEJORA CONTINUA DE PROCESOS

“Acciones implementadas por la empresa para lograr un mejor desempeño en términos de una mayor calidad desde la perspectiva del cliente o también de un mejor rendimiento operativo y de menores costos”. Las empresas pueden emplear una variedad de alternativas para la mejora del proceso, tales como: el intercambio de estrategias exitosas en toda la compañía, la realización de experimentos de optimización y comprobación de errores, los resultados de investigación y desarrollo, las comparaciones con otras unidades o empresas que obtienen mejores resultados de procesos equivalentes, el uso de tecnología alternativa, etc. Las propuestas para la mejora de los procesos incluyen el análisis de la relación costo / beneficio para evaluar cada alternativa y fijar las prioridades. En conjunto, todas estas propuestas ofrecen una amplia gama de posibilidades, incluyendo el rediseño completo de los procesos.

MEJORA DE LA CALIDAD

“Parte de la gestión de la calidad orientada a aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos de la calidad. Los requisitos pueden estar relacionados con cualquier aspecto tal como la eficacia, la eficiencia o la trazabilidad”.
(Norma ISO 9000:2015).

MÉTODO

“Conjunto de procedimientos y recursos destinados a obtener un resultado”.
(Hachette Castell)

METODOLOGÍA REACTIVA

“Metodología que consiste en corregir los problemas una vez que ellos ocurren”.
(Harrington - Business Process Improvement).

MÉTRICA

“El método de medición definido y la escala de medición” (ISO 14.598-1:1999). La medición es la actividad que usa la definición de la métrica para producir el valor de

una medida *“Número o categoría asignada a un atributo de una entidad mediante una medición” (ISO 14.598-1:1999)].

MISIÓN

La misión establece el propósito de la empresa, el valor que la misma provee a sus clientes a través de sus productos o servicios. En conjunto, los componentes de la misión responden a una pregunta clave sobre la empresa: ¿Cuál es nuestro negocio?

NORMAS ISO 9000

“Familia de normas que asisten a las organizaciones, de todo tipo y tamaño, en la implementación y la operación de sistemas de gestión de la calidad eficaces. La Norma ISO 9000 describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología para los sistemas de gestión de la calidad. La Norma ISO 9001 especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda organización que necesita demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentos que le sean de aplicación; su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente. La Norma ISO 9004 proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de gestión de la calidad. El objetivo de esta norma es la mejora del desempeño de la organización y la satisfacción de los clientes y otras partes interesadas”.

(Norma ISO 9000:2015).

NORMAS ISO 14000

“Familia de normas destinadas a proveer a las organizaciones, de los elementos de un sistema de gestión ambiental eficaz que pueda ser integrado con otros sistemas de gestión, para ayudarles a conseguir sus metas ambientales y económicas.

La Norma ISO 14001 especifica los requisitos que debe cumplir un sistema de gestión ambiental, para permitir que cada organización formule su política y sus objetivos teniendo en cuenta los requisitos legales y la información relativa a los impactos ambientales significativos. La Norma ISO 14004 provee directivas para el desarrollo y la implementación de sistemas de gestión ambiental y sus principios, y su coordinación con otros sistemas de gestión”.

(Normas ISO 14001:2015, 14004:2004 y 14006:2011).

OBJETIVOS

“Fines que trata de alcanzar la organización a través de su misión”.

(Hampton - Administración).

OPORTUNIDADES

“Tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como hechos que podrían beneficiar a una organización en forma significativa”.

(Hermida y Serra - Administración Estratégica).

PARTE INTERESADA

“Las partes interesadas son individuos y otras entidades que aportan valor a la organización, o que de otro modo están interesados en las actividades de la organización o afectados por ellas. La satisfacción de las necesidades y expectativas de las partes interesadas contribuye al logro del éxito sostenido por la organización.

Además, las necesidades y expectativas de las partes interesadas individuales son diferentes, pueden estar en conflicto con las de otras partes interesadas, o pueden cambiar rápidamente. Los medios por los que se expresan y se satisfacen las necesidades y expectativas de las partes interesadas pueden adoptar una amplia variedad de formas, incluyendo la colaboración, la cooperación, la negociación, la contratación externa, o el cese total de una actividad. Aunque la mayor parte de las organizaciones utilizan descripciones similares para sus partes interesadas (por ejemplo, clientes, propietarios/accionistas, proveedores y aliados, personas en la organización, sociedad), la composición de esas categorías puede diferir de manera significativa con el tiempo y entre organizaciones, industrias, naciones y culturas”
(Norma ISO 9004:2009 -4.4).

PLAN

“Fijación de un curso de acción definido que tiene como propósito alcanzar un objetivo o meta previstos, siguiendo un empleo de los medios determinados, en un tiempo y a un costo establecido”.
(Norma IRAM 34517).

PLAN A CORTO PLAZO

Plan a un año.

PLAN A LARGO PLAZO

Plan a más de un año.

PLAN DE LA CALIDAD

“Documento que especifica qué procedimientos y recursos asociados deben aplicarse, quién debe aplicarlos y cuándo deben aplicarse a un proyecto, producto o contrato específico. Estos procedimientos generalmente incluyen a los relativos a los procesos de gestión de la calidad y los procesos de realización del producto. Un plan de la calidad hace referencia con frecuencia a partes del manual de la calidad o a procedimientos documentados. Un plan de la calidad es generalmente uno de los resultados de la planificación de la calidad”.
(Norma ISO 9000:2015).

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

Conjunto de procedimientos mediante los cuales la empresa desarrolla las estrategias para lograr sus objetivos, en el marco de sus valores, visión y misión.

PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD

“Parte de la gestión de la calidad enfocada al establecimiento de los objetivos de la calidad y a la especificación de los procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados para cumplir los objetivos de la calidad. El establecimiento de planes de la calidad puede ser parte de la planificación de la calidad”.
(Norma ISO 9000:2015)

POLÍTICA DE LA CALIDAD

“Intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección. Generalmente la política de la calidad

es coherente con la política global de la organización y proporciona un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la calidad. Los principios de gestión de la calidad presentados en esta Norma Internacional pueden constituir la base para el establecimiento de la política de la calidad”.

(Norma ISO 9000:2015)

PROCEDIMIENTO

“Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.

Los procedimientos pueden estar documentados o no. Cuando un procedimiento está documentado, se utiliza con frecuencia el término “procedimiento escrito” o “procedimiento documentado”. El documento que contiene un procedimiento puede denominarse “documento de procedimiento”.

(Norma ISO 9000:2015)

PROCESO

“Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Los elementos de entrada para un proceso son generalmente resultados de otros procesos. Los procesos de una organización son generalmente planificados y puestos en práctica bajo condiciones controladas para aportar valor. Un proceso en el cual la conformidad del producto resultante, no pueda ser fácil o económicamente verificada, se denomina habitualmente “proceso especial”.

(Norma ISO 9000:2015)

PROCESO CLAVE

“Procesos que tienen un alto impacto en el cliente o en el negocio”. Los procesos identificados como clave por la empresa son los relacionados con la satisfacción del cliente, la competitividad o el logro de los objetivos estratégicos. (Harrington - Business Process Improvement).

PROCESOS DE APOYO

Aquellos que respaldan a los procesos de producción y distribución de los productos y servicios que constituyen la actividad de la empresa. Dependen fundamentalmente de requisitos internos y deben ser coordinados e integrados para asegurar un funcionamiento eficaz y eficiente. Dichos procesos incluyen, entre otros, los de investigación y desarrollo, ventas, comercialización, relaciones públicas, compras, los servicios financieros y contables, servicios de procesamiento de datos, gestión de las personas, asesoría legal, servicios secretariales y administrativos.

QUEJAS Y RECLAMOS

Norma de Gestión de Quejas y Reclamos (IRAM 90600 - BS 8600)

RECURSO NO RENOVABLE

Es un recurso que el hombre no puede reproducir o fabricar, como por ejemplo el petróleo y el agua.

RECURSO RENOVABLE

Es un recurso que puede ser reproducido o fabricado como la madera. El valor creado para la sociedad puede incluir aspectos tales como los efectos de la reducción del impacto ambiental, las mejoras logradas en la eco-eficiencia y la recuperación de ecosistemas. La contribución al desarrollo de una cultura de calidad en la comunidad y todo otro beneficio cualitativo y cuantitativo para la comunidad derivado de la gestión empresarial.

REDES DE COMERCIALIZACIÓN

Distribuidores, mayoristas, minoristas, concesionarios, etc.

REQUISITO

“Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

“Generalmente implícita” significa que es habitual o una práctica común para la organización, sus clientes y otras partes interesadas que la necesidad o expectativa bajo consideración esté implícita. Pueden utilizarse calificativos para identificar un tipo específico de requisito, por ejemplo, requisito de un producto, requisito de la gestión de la calidad, requisito del cliente. Un requisito especificado es aquél que se declara, por ejemplo, en un documento. Los requisitos pueden ser generados por las diferentes partes interesadas”. (Norma ISO 9000:2015)

RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA

Compromiso de la empresa para elevar la calidad de vida de la comunidad en la que desarrolla sus operaciones.

RETROALIMENTACIÓN

“Propiedad que poseen algunas máquinas, los organismos vivos y las organizaciones, de recibir información de entrada, procesarla internamente mediante algún mecanismo de regulación para producir una respuesta de salida, la cual ajusta (corrige), de existir un desvío entre lo ejecutado y lo requerido. Es también la propiedad de ajustar la conducta futura a hechos pasados, mediante dichos mecanismos de regulación. Mediante la retroalimentación, tanto algunos mecanismos, como los organismos vivos y las organizaciones regulan la entropía, esto es la tendencia hacia su desorganización”. (Norbert Wiener).

RIESGO

“Efecto de la incertidumbre sobre los objetivos”.

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Actitud positiva del cliente hacia la empresa, que demuestra que el producto o servicio brindado ha cubierto sus necesidades y expectativas.

“Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos. Las quejas de los clientes son un indicador habitual de una baja satisfacción del cliente, pero la ausencia de las mismas no implica necesariamente una elevada satisfacción del cliente. Incluso cuando los requisitos del cliente se han acordado con el mismo y éstos han sido cumplidos, esto no asegura necesariamente una elevada satisfacción del cliente”. (Norma ISO 9000:2015)

SEGMENTO DE MERCADO

“Conjunto homogéneo de clientes agrupado en base a una o varias variables”
(Ortega Martínez - La Dirección de Marketing).

SISTEMA

“Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan”.
(Norma ISO 9000:2015)

SISTEMA DE GESTIÓN

“Sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos.
Un sistema de gestión de una organización podría incluir diferentes sistemas de gestión, tales como un sistema de gestión de la calidad, un sistema de gestión financiera o un sistema de gestión ambiental”. (Norma ISO 9000:2005 - 3.2.2).

SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

“Sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad”.
(Norma ISO 9000:2015)

SISTEMA DE LIDERAZGO

Conjunto de métodos y procedimientos mediante los cuales las máximas autoridades establecen y difunden los valores que guiarán el accionar de la empresa, verifican cómo se los practica en la gestión cotidiana, definen su visión, misión y objetivos, toman sus decisiones en concordancia con ellos, procuran la mejora continua de todos los procesos, estimulan la creatividad y la iniciativa de todo el personal y fomentan el aprendizaje permanente de todos los miembros de la empresa.

SISTEMÁTICO

“Enfoques repetitivos que usan datos e información en forma tal de hacer factible mejoras y aprendizajes. En otras palabras, los enfoques son sistemáticos si generan oportunidades para evaluar y aprender, permitiendo de este modo el logro de beneficios en términos de madurez”. (Bases Premio Malcolm Baldrige).

SUSTENTABILIDAD - SUSTENTABLE

El término “sustentabilidad” se refiere a la capacidad de la organización para cubrir sus necesidades actuales de negocio y su agilidad y gestión estratégica para preparar con éxito sus futuros negocios, mercados y operaciones relacionadas con el medioambiente. La combinación específica podría incluir tanto los factores de la industria como los componentes específicos de cada organización. Las consideraciones de sustentabilidad podrían incluir la capacidad de la fuerza de trabajo, la disponibilidad de recursos, tecnología, conocimientos, competencias centrales, sistemas de trabajo, instalaciones y equipamiento. La sustentabilidad puede verse afectada por cambios en el mercado o en las preferencias de los clientes, cambios en el mercado financiero o bien por cambios legales o regulatorios. Adicionalmente, la sustentabilidad tiene un componente relacionado con la capacidad para responder en tiempo real o en corto plazo a las emergencias que puede plantear el día a día. El impacto de sus productos y operaciones en la sociedad y las contribuciones sociales, económicas y medioambientales. (Bases Premio Malcolm Baldrige)

VALOR

“Lo que vale un producto, servicio, proceso, activo, o función con relación a su costo o a posibles alternativas. Las organizaciones, a menudo, utilizan consideraciones de valor para determinar los beneficios que presentan diferentes opciones con respecto a su costo, como por ejemplo el valor que tienen para los clientes diversas combinaciones de productos o servicios. Las organizaciones necesitan entender qué es lo que valoran las diferentes partes interesadas y deben proveer valor consecuentemente a cada una de ellas. Esto requiere, con frecuencia, balancear el valor entre los clientes y los otros grupos de interés”. (Bases Premio Malcolm Baldrige).

VALOR AGREGADO

“Incorporación de valor que se añade en una determinada fase del proceso”.

VALORES

Principios rectores que determinan cómo la organización espera que su gente opere. Los valores reflejan y refuerzan la cultura organizacional y sirven de guía para la toma de decisiones ayudando a que la organización cumpla su misión y alcance su visión de una manera apropiada.

(Bases Premio Malcolm Baldrige).

VISIÓN

“Imagen ideal de empresa hacia la cual desea evolucionar una organización”. Los elementos característicos de la visión son: es una imagen futura; tiene la connotación de un ideal (excelencia); es posible de alcanzar; tiene poder inspirador; la formulan las máximas autoridades pero es compartida por toda la organización; se la expresa en términos cualitativos; es la única, la elegida entre otras alternativas posibles.

(Kouzes y Posner - The Leadership Challenge).