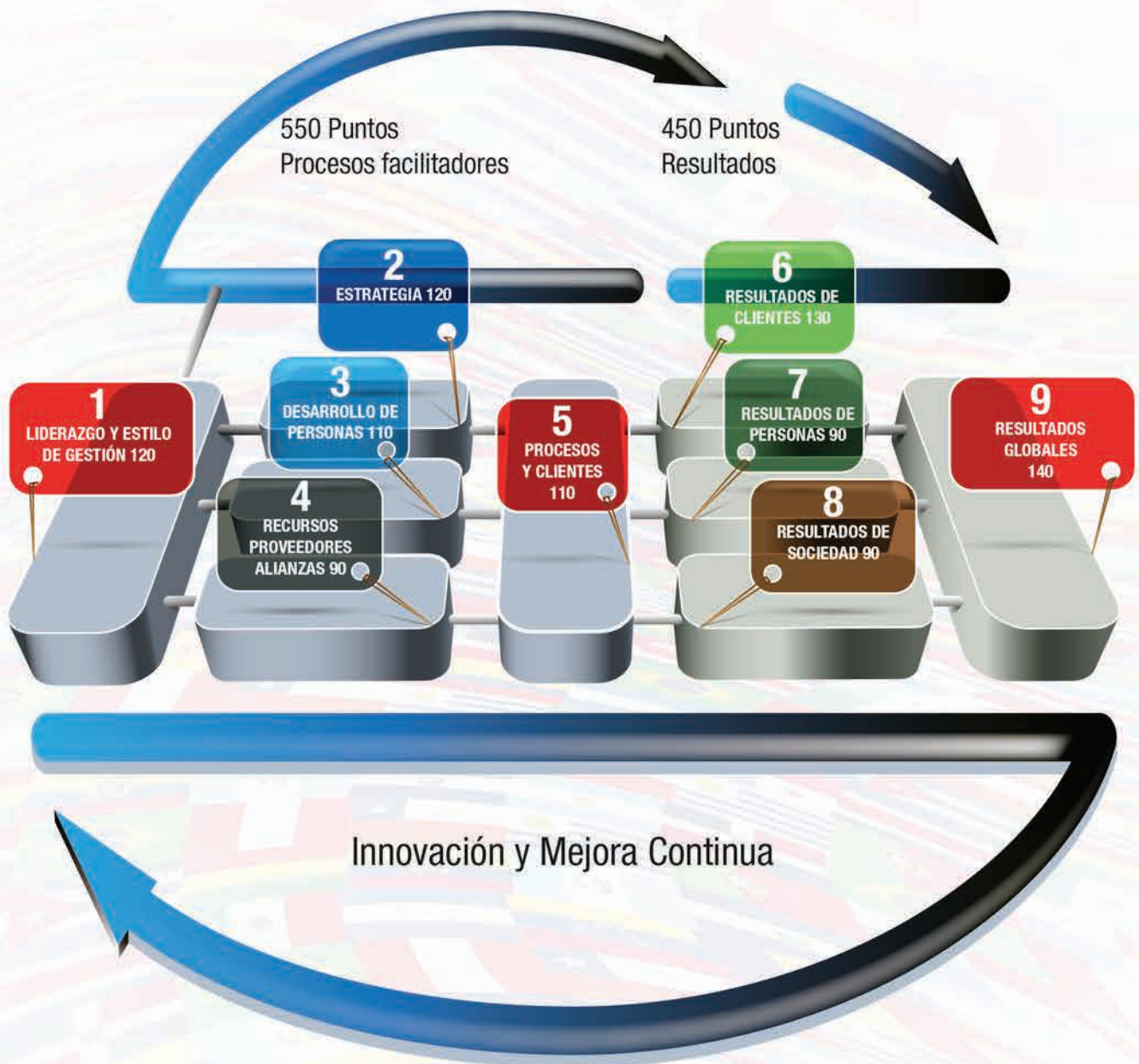


# Modelo iberoamericano de Excelencia en la Gestión V. 2015



**IBERQUALITAS**  
IBEROAMÉRICA EXCELENTE

**FUNDIBEQ**  
Fundación Iberoamericana  
para la Gestión de la Calidad

*Mejorando la excelencia de las  
organizaciones Iberoamericanas*

## ÍNDICE

<b>Introducción</b>	3
<b>Cinco procesos facilitadores</b>	6
<b>1</b> Liderazgo y estilo de gestión (120 puntos)	7
<b>2</b> Estrategia (120 puntos)	9
<b>3</b> Desarrollo de personas (110 puntos)	11
<b>4</b> Recursos , proveedores y alianzas (90 puntos)	13
<b>5</b> Procesos y clientes (110 puntos)	15
<b>Cuatro criterios de resultados</b>	18
<b>6</b> Resultados de clientes (130 puntos)	19
<b>7</b> Resultados de personas (90 puntos)	21
<b>8</b> Resultados de sociedad (90 puntos)	23
<b>9</b> Resultados globales (140 puntos)	25
Anexo i. Método de evaluación	28
Anexo ii. Glosario iberoamericano de términos	33

### FUNDACIÓN IBEROAMERICANA PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

Sede en España

Fernando El Santo, 27 - 28010 Madrid

Tlf.: 34 915 488 882 - Fax: 34 913 106 683 - premio@fundibeq.org - www.fundibeq.org

© Reservados todos los derechos. Este material puede ser reproducido total o parcialmente por métodos electrónicos o convencionales siempre que se cite la fuente:  
Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad



## INTRODUCCIÓN

El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión es creado por **FUNDIBEQ** (Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad) en 1999. Ese mismo año se publican las bases del Premio Iberoamericano de Excelencia en la Gestión.

**FUNDIBEQ** es una organización supranacional sin ánimo de lucro, apoyada y constituida por una serie de organizaciones privadas y públicas, que está promoviendo y desarrollando la gestión global de la calidad en el ámbito iberoamericano. La asociación es constituida el 18 de marzo de 1998 e integra la experiencia de otros países con los desarrollos actuales en la implantación de modelos y sistemas de excelencia para conseguir que sus miembros mejoren su competitividad y consoliden su posición competitiva internacional.

## Misión

**FUNDIBEQ** es una fundación independiente y abierta, compuesta por empresas públicas y privadas y Organismos de la Administración Pública, que contribuye a mejorar la competitividad e imagen del tejido económico y social de la Comunidad Iberoamericana, compuesta por 22 países de lengua española y portuguesa.

Promueve, desde un ámbito internacional, el Movimiento Iberoamericano de difusión de la cultura de la Excelencia en todas las organizaciones de Iberoamérica, tomando como referencia el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión.

Para ello:

- Promueve y gestiona, en colaboración con otros agentes, actuaciones para mejorar la gestión de las organizaciones.
- Coordina el Programa de Calidad y Excelencia en la Gestión adscrito a la Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno, incluyendo el desarrollo del Premio Iberoamericano de la Calidad (IBERQUALITAS).
- Gestiona el programa Pymes Iberqualitas conjuntamente con la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB), para conseguir la incorporación de PYMES a la cadena de valor del tejido empresarial del país.
- Divulga buenas prácticas de gestión de las organizaciones miembro, facilitando el acceso de las empresas a métodos avanzados de gestión.
- Reconoce y comunica los logros conseguidos por empresas y organizaciones.
- Forma en el Modelo Iberoamericano a las personas y organizaciones interesadas.

Con ello, **FUNDIBEQ** refuerza su compromiso social con la comunidad en que actúa, y promueve el prestigio empresarial de Iberoamérica en el mundo.



## Visión

Que **FUNDIBEQ** sea reconocida internacionalmente como el principal promotor iberoamericano de la Calidad y la Excelencia en la Gestión, y que sea referencia en la promoción y desarrollo de la competitividad, la innovación, la sostenibilidad y la eficiencia tanto en el mundo empresarial como en el público.

## Valores

- **Cooperación:** Basada en el respeto mutuo y la colaboración como aliados para el logro de objetivos comunes.
- **Transparencia:** Basada en la confianza mutua y relaciones abiertas con todas las partes interesadas.
- **Independencia:** Actuación imparcial no condicionada por intereses externos o de los agentes involucrados.
- **Reconocimiento:** A la contribución de los agentes involucrados.
- **Innovación:** Búsqueda de soluciones singulares e innovadoras y avanzadas en gestión.
- **Comunicación:** Difusión y puesta en valor de las actuaciones de la Fundación, de sus patronos y del resto de partes interesadas.
- **Ética:** priorización de los valores y principios a los que deben ajustarse las conductas de la organización.
- **Eficiencia:** Optimización entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados.
- **Sostenibilidad:** Enfoque de la organización en búsqueda del balance positivo entre los aspectos sociales, económicos y ambientales.

## Ventajas de la creación de un Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión

- Si un país iberoamericano no dispone de un modelo propio, puede adoptar éste como suyo.
- El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión puede ser el nexo común entre organizaciones iberoamericanas con experiencias exitosas en la implantación de modelos de excelencia en la gestión.
- Introduce la autoevaluación como un método que, en el menor tiempo y con el menor coste, introduce a la organización en un sistema de mejora continua.
- Homogeneiza las características y los niveles de desarrollo e implantación de las entidades evaluadoras de la conformidad y sistemas de premios y reconocimientos y centros de estudio, asociaciones, fundaciones, etc.
- Ofrece la posibilidad de contar con un referente común a todos los países iberoamericanos de manera que se facilite fuertemente la coordinación de todos los esfuerzos en el área iberoamericana.

## Conceptos Fundamentales del Modelo Iberoamericano de Excelencia

A continuación se describen estos conceptos ofreciéndose ejemplos de los beneficios que puede obtener cualquier organización si los adopta:

### ◆ Lograr Resultados Equilibrados

La excelencia depende del equilibrio y la satisfacción de las necesidades de todos los grupos de interés relevantes para la organización (las personas que trabajan en ella, los clientes, proveedores y la sociedad en general, así como todos los que tienen intereses económicos en la organización). Beneficios significativos:



- Añadir valor para todos los grupos de interés.
- Éxito sostenido a largo plazo.
- Relaciones mutuamente beneficiosas.
- Existencia de medidas relevantes, incluidas los indicadores más importantes, para todos los grupos de interés.

#### ◆ Añadir valor a los clientes

El cliente es el árbitro final de la calidad del producto y del servicio, así como de la fidelidad del mismo. El mejor modo de optimizar la fidelidad y retención del cliente y el incremento de la cuota de mercado es mediante una orientación clara hacia las necesidades de los clientes actuales y potenciales.

Beneficios significativos:

- Incremento de la cuota de mercado.
- Mejor comprensión de lo que aporta valor al cliente.
- Reducción al mínimo de los costes de transacción.
- Éxito a largo plazo.
- Compararse con los mejores de su sector y su clase .

#### ◆ Liderar con visión, inspiración e integridad

El comportamiento de los líderes de una organización suscita en ella claridad y unidad en los objetivos, así como un entorno que permite a la organización y las personas que la integran alcanzar la excelencia. Beneficios significativos:

- Máximo nivel de compromiso y efectividad de las personas.
- Clara sensación de liderazgo.
- Respeto a la fuerza del mercado.
- Alineación y despliegue de todas las actividades de modo estructurado y sistemático.

#### ◆ Gestionar por procesos

Las organizaciones actúan de manera más efectiva cuando todas sus actividades interrelacionadas se comprenden y gestionan de manera sistemática, y las decisiones relativas a las operaciones en vigor y las mejoras planificadas se adoptan a partir de información fiable que incluye las percepciones de todos sus grupos de interés. Beneficios significativos:

- Orientación hacia los resultados deseados.
- Optimización del empleo de las personas y los recursos.
- Coherencia en los resultados y control de la variabilidad.
- Gestión basada en datos para establecer unos objetivos realistas y un liderazgo estratégico.

#### ◆ Alcanzar el éxito mediante las personas

El potencial de cada una de las personas de la organización aflora mejor porque existen valores compartidos y una cultura de confianza y asunción de responsabilidades que fomentan la implicación de todos. Beneficios significativos:

- Máxima involucración y participación, actitud positiva y motivación.
- Buena contratación y retención en la empresa.
- El conocimiento se comparte de manera eficaz.
- Oportunidad para las personas de aprender y desarrollar nuevas capacidades.



#### ◆ Favorecer la creatividad y la innovación

Las organizaciones alcanzan su máximo rendimiento cuando gestionan y comparten su conocimiento dentro de una cultura general de aprendizaje, innovación y mejora continuos.

Beneficios significativos:

- Agilidad de la organización.
- Reducción de costes.
- Identificación de oportunidades.
- Optimización del rendimiento.
- Actividades de mejora, basadas en la prevención, en el trabajo diario de todas las personas de la organización.

#### ◆ Desarrollar Alianzas

La organización trabaja de un modo más efectivo cuando establece con sus partners unas relaciones mutuamente beneficiosas basadas en la confianza, en compartir el conocimiento y en la integración.

Beneficios significativos:

- Capacidad para crear valor para ambas partes.
- Logro de una ventaja competitiva a través de relaciones duraderas.
- Sinergia en cuanto a recursos y costes.

#### ◆ Asumir la responsabilidad de un futuro sostenible

El mejor modo de servir a los intereses a largo plazo de la organización y las personas que la integran es adoptar un enfoque ético, superando las expectativas y la normativa de la comunidad en su conjunto.

Beneficios significativos:

- Aumento de la credibilidad, rendimiento y valor de la organización.
- Conocimiento del público, seguridad y confianza.
- Equilibrio de los aspectos económicos, ambientales y sociales de la organización.

La existencia e importancia de los conceptos descritos son la base para alcanzar la excelencia. Para aprovechar al máximo los beneficios que ofrece el Modelo Iberoamericano de Excelencia, una organización necesita, en primer lugar, debatir si “acepta” o no los conceptos que sustentan el Modelo. Obviamente, si no se entienden y aceptan plenamente estos conceptos, será difícil progresar en la adopción del Modelo.

En todo caso, es de gran relevancia que el equipo de Dirección de cualquier organización entienda y comparta del mismo modo estos conceptos fundamentales y cómo su aplicación puede conducir a la Excelencia.

## Cinco procesos facilitadores

Existen cinco **Procesos Facilitadores**: **1.-** Liderazgo y Estilo de Gestión, **2.-** Estrategia, **3.-** Desarrollo de Personas, **4.-** Recursos Proveedores y Alianzas, y **5.-** Procesos y Clientes. Cada uno de los Procesos Facilitadores se halla dividido para su análisis en diferentes Subcriterios.

En los procedimientos de Autoevaluación deberán analizarse el **Planteamiento, Despliegue y la Evaluación y Revisión:**



#### ◆ Plantamiento

- ¿Cuál es el enfoque que se utiliza en cada uno de los criterios y subcriterios?
- ¿Cuál es su base lógica?
- ¿Cómo se analizan las necesidades de los grupos de interés a quienes pueda involucrar?
- ¿Cómo sustenta las Estrategias de la organización y los resultados que se pretenden conseguir?
- ¿Cómo enlaza con los otros criterios o subcriterios?
- ¿Hasta qué punto está basado en un espíritu innovador?

#### ◆ Despliegue

- ¿Hasta qué extremo se lleva a la práctica el enfoque?
- ¿Cómo se alinea el desarrollo de este enfoque con el de otros enfoques?
- ¿Cómo se gestiona el despliegue en la organización de un modo sistemático, para asegurar su eficacia?

#### ◆ Evaluación y Revisión

- ¿Qué seguimiento se realiza de la eficiencia y efectividad del enfoque?
- ¿Qué actividades de indagación se llevan a cabo, tales como emulación y evaluación?
- ¿Qué mejoras se han efectuado en el enfoque o en su forma de desarrollo/despliegue?
- ¿Cómo se analizan las medidas y la información obtenida en las actividades de indagación, y cómo se utilizan para identificar prioridades y para proyectar y poner en práctica las mejoras?

1

LIDERAZGO Y ESTILO  
DE GESTIÓN 120

## Liderazgo y estilo de gestión (120 puntos)

**Los líderes de las organizaciones excelentes inspiran confianza y son flexibles, con el fin de anticiparse a los cambios del entorno para asegurar el éxito sostenido de la organización. Los líderes desarrollan y ponen en práctica la cultura y los valores de la organización, mediante adecuados comportamientos y acciones éticas. Estudia cómo se desarrolla y se pone en práctica la estructura organizativa y el marco de los procesos, necesarios para la eficaz ejecución de la política y la estrategia.**

#### ◆ Subcriterios:

El Liderazgo y el Estilo de Gestión abarcan diversos conceptos fundamentales que deben ser analizados y que están representados por los siguientes Subcriterios:

#### ◆ 1 a. Los líderes desarrollan y establecen la Misión, Visión y Valores de la Organización.

Esto puede incluir:

Establecer la misión, visión, y estrategia de la organización, asegurando su adecuado despliegue y comunicación.

- Promover los valores de la organización y ser modelo de integridad, responsabilidad social y comportamiento ético, tanto dentro como fuera de la organización.

- Estimular el comportamiento ético de los colaboradores de la organización.
- Ser activos e implicarse personalmente en actividades de mejora, estimulando y alentando la innovación y la creatividad dentro de la organización.
- Desarrollar una cultura de liderazgo compartido.
- Ser accesibles, prestando oídos al personal de la organización y dando respuestas.
- Identificar los diversos factores internos y externos que motivan los cambios.

### ◆ 1 b. Los líderes promueven la implantación de sistemas de gestión y la determinación de resultados a conseguir y su seguimiento.

Esto puede incluir:

- Asegurar que se desarrolla e implanta un sistema de gestión que apoye el despliegue de la política, estrategia, planes y objetivos de la organización.
- Establecer una estructura organizativa flexible para desarrollar la estrategia de un modo eficiente y eficaz, adaptándola a los cambios del entorno cuando sea necesario, y dando confianza a los grupos de interés.
- Determinar prioridades y asignar recursos para el logro de los objetivos organizacionales.
- Establecer y gestionar indicadores clave que midan el cumplimiento de los objetivos organizacionales y los compare con los de la competencia y los mejores de su clase.
- Analizar los impactos de sus decisiones, basadas en un sistema de información fiable y transparente que beneficien a todos los grupos de interés.
- Diseñar un marco de procesos y definir e identificar los procesos clave.
- Identificar y fomentar las ventajas competitivas de la organización.
- Mejorar el sistema de gestión de la organización, evaluando los resultados obtenidos en función de los objetivos estratégicos.
- Implicar a los grupos de interés, según las necesidades, para conseguir resultados satisfactorios.

### ◆ 1 c. Los líderes se comprometen con los grupos de interés externos.

Esto puede incluir:

Identificar e involucrarse con los diversos grupos de interés externos y desarrollar enfoques para comprender, anticipar y responder a sus necesidades y expectativas.

- Divulgar y compartir la cultura de calidad y excelencia con miembros e instituciones de la comunidad.
- Tratar de que la organización obtenga reconocimiento público y buena reputación.
- Identificar las alianzas clave teniendo en cuenta las necesidades de la organización y la complementariedad de las respectivas fortalezas y capacidades.
- Asegurar la transparencia en la rendición de cuentas a los grupos de interés con el fin de fomentar y sensibilizar su involucración en la sostenibilidad de la organización.
- Establecer y mantener relaciones de asociación con los grupos de interés relevantes (proveedores, clientes, asociados o partners, asociaciones cívicas y organizaciones del tercer sector) para generar ideas e innovación para responder a los cambios.
- Impulsar acciones de inserción laboral de los colectivos marginados de la comunidad.
- Identificar situaciones de riesgo para las personas, los activos y los intereses de los distintos grupos potencialmente afectados. Establecer acciones para prevenirlas y disminuir sus impactos.





◆ **1 d. Los líderes se comprometen con las personas de la organización para conseguir su implicación.**

Esto puede incluir:

Fomentar el espíritu de trabajo en equipo y los vínculos profesionales entre las personas de la organización.

- Los líderes estimulan un clima organizacional en el que las conductas reflejen la aplicación de los valores.
- Reconocer oportunamente y de modo apropiado a individuos y equipos de todos los niveles dentro de la organización.
- Promover el desarrollo de las capacidades y fomentar una cultura emprendedora e innovadora entre las personas de la organización.
- Implicar a las personas de la organización en la gestión adecuada de los cambios.
- Llevar a cabo políticas tendentes a fomentar la no discriminación laboral y la igualdad de género.
- Apoyar las actividades colectivas de equipos y grupos de mejora, involucrando al equipo directivo en las mismas.
- Mantener una política de información actualizada y transparente.
- Impulsar y fortalecer los proyectos de acción social, incentivando a los colaboradores en la ejecución y apoyo de los mismos.

◆ **1 e. Los líderes promueven y gestionan el cambio, la innovación y se aseguran que la organización sea flexible.**

Esto puede incluir:

Dotar a la organización de la flexibilidad requerida.

- Responder con agilidad a las nuevas tendencias detectadas en el entorno, gestionando el cambio de forma eficaz ante posibles riesgos/amenazas o debilidades de la organización.
- Impulsar e implicarse personalmente en proyectos de innovación y creatividad, fomentado este clima en la organización.
- Promover acciones de mejora, implicándose ellos mismos y estimulando la participación del equipo directivo y del personal.
- Promover procesos de coinnovación, alianzas y participación en plataformas nacionales e internacionales, colaboración con instituciones, etc.
- Utilizar un enfoque estructurado para generar y priorizar ideas creativas.
- Someter a prueba y perfeccionar las ideas más prometedoras, asignando los recursos necesarios para hacerlas realidad en un plazo de tiempo adecuado y su sistema de reconocimiento.

2

ESTRATEGIA 120

## Estrategia (120 Puntos)

**La organización excelente, desarrolla su Misión y Visión y las pone en práctica a través de una clara Estrategia orientada hacia los distintos grupos de interés. Analiza cómo se despliegan las políticas, planes objetivos y procesos y comunican eficazmente a todos los niveles de la organización.**

◆ **Subcriterios**

La Estrategia abarca diversos conceptos que deben ser abordados y que están representados por los siguientes Subcriterios:

## ◆ 2 a. La Estrategia está basada en las necesidades y expectativas presentes y futuras de los grupos de interés, así como en el análisis del entorno.

Esto puede incluir:

- Seleccionar los mercados y sectores de estos en los que operar, ahora y en el futuro.
- Definir prioridades, asignando recursos para las actividades de investigación, innovación, creatividad y mejora.
- Impulsar las ventajas competitivas de la organización
- Comprender y prevenir los cambios que pueda experimentar el mercado, incluidas las actividades de los competidores, como globalización, deslocalización, etc..
- Comprender y prevenir las necesidades y expectativas de los clientes.
- Comprender y prevenir las necesidades y expectativas de los accionistas.
- Comprender y prevenir las necesidades y expectativas de los empleados.
- Comprender y prevenir las necesidades y expectativas de los proveedores, y de los asociados que tengan un interés en la organización.
- Comprender y prevenir las necesidades y expectativas de la sociedad.
- Comprender y prevenir las necesidades y expectativas de las comunidades.

## ◆ 2 b. La Estrategia está basada en los resultados conseguidos por la organización en su desempeño interno, en sus actividades y sistemas de gestión.

Esto puede incluir:

- Utilizar indicadores internos de resultados clave.
- Utilizar indicadores internos relacionados con la innovación y la creatividad.
- Analizar los resultados de los competidores y de las organizaciones mejores en su clase.
- Asumir las responsabilidades y valores de la sostenibilidad en lo que se refiere a aspectos económicos, sociales y ambientales, así como los legales.
- Identificar indicadores económicos y demográficos.
- Determinar el impacto potencial de las nuevas tecnologías y los modelos de gestión en el rendimiento de la organización.
- Comparar su rendimiento con indicadores de referencia relevantes de otras organizaciones (benchmarks) para comprender sus fortalezas y áreas de mejora.
- Identificar y valorar los riesgos potenciales, presente y futuros del negocio.

## ◆ 2 c. La Estrategia se formula, desarrolla, evalúa, se revisa y mejora.

Esto puede incluir:

- Desarrollar la estrategia coherente con la misión, visión y valores, y basada en las necesidades y expectativas de los grupos de interés y en información obtenida a través de actividades basadas en la investigación y la innovación.
- Identificar y comprender los resultados clave necesarios para alcanzar su Misión y evalúan el progreso hacia la Visión y los objetivos estratégicos.
- Identificar las ventajas competitivas actuales y futuras.
- Influir en los grupos de interés para lograr su compromiso, equilibrando las necesidades de las partes para conseguir resultados satisfactorios.
- Identificar y analizar los ambientes estratégicos, por ejemplo: económicos, tecnológicos, políticos, sociales y financieros. Identificar factores críticos del éxito.
- Reflejar en la estrategia los conceptos fundamentales de la Excelencia Empresarial.
- Tener en cuenta la estrategia de las partes interesadas en la definición de la Estrategia de la organización.
- Desarrollar escenarios alternativos y planes para el riesgo de eventuales emergencias.
- Establecer un plan de negocio basado en la estrategia, que sirva de guía a la organización y que permita valorar los logros alcanzados y la retroalimentación.



- Revisar, actualizar y mejorar la estrategia de acuerdo con las condiciones del entorno.
- Evaluar la relevancia y efectividad de la estrategia en función de los resultados.

#### ◆ 2 d. La estrategia se despliega, implanta y comunica a toda la organización.

Esto puede incluir:

- Desplegar los objetivos estratégicos a través de planes operativos estructurados en acciones con asignación de responsables, recursos, plazos para su ejecución e indicadores para su evaluación y seguimiento.
- Alinear los planes operativos entre sí, con los procesos cuando proceda y alineados a las necesidades y expectativas de los grupos de interés.
- Comunicar a las personas de la organización cómo les afectan las estrategias y los planes operativos y cuál ha de ser su aportación.
- Desplegar las acciones en los diferentes niveles de la organización para asegurar el logro de los objetivos estratégicos.
- Alinear la estructura organizacional –perfiles, relaciones, competencias, procesos de decisión y solución de conflictos– con la estrategia para soportar y asegurar el avance hacia los propósitos definidos
- Evaluar la difusión, comprensión y aceptación de las estrategias y los planes de acción, dentro y fuera de la organización.
- Identificar en su proceso de planeamiento las incertidumbres y los riesgos. Determinar sus oportunidades o su vulnerabilidad ante cambios en los diferentes contextos: económico, social, tecnológico o regulatorio.
- Establecer objetivos basándose en la comparación de su rendimiento con el de otras organizaciones, su capacidad actual y potencial y los objetivos estratégicos.
- Alinear los objetivos individuales y de equipo con los objetivos estratégicos.

3

DESARROLLO DE PERSONAS 110

## Desarrollo de personas (110 puntos)

**Analiza cómo la organización excelente gestiona, desarrolla, conduce y hace aflorar el pleno potencial de las personas, tanto de forma individual, en equipo o de la organización en su conjunto, con el fin de contribuir a su eficaz y eficiente gestión e incrementar su compromiso con la organización. Esta comunica, reconoce y recompensa a las personas como factor de motivación.**

#### ◆ Subcriterios:

Este criterio abarca diversos conceptos que deben ser analizados y que están representados por los siguientes Subcriterios:

#### ◆ 3 a. La gestión de las personas como apoyo a la estrategia de la organización.

Esto puede incluir:

- Alinear el plan de recursos humanos con la estrategia, con la estructura de la organización y con el marco de sus procesos.

- Utilizar sistemas para desarrollar y mejorar los planes para el desarrollo de las personas y sus carreras profesionales.
- Involucrar a los empleados y sus representantes en el desarrollo de las estrategias en los planes de personal.
- Asegurar la equidad de todas las condiciones de empleo y gestionar el potencial de diversidad.
- Utilizar métodos y estrategias innovadores para organizar el trabajo, a fin de mejorar las condiciones de trabajo.
- Establecer políticas que ayuden a mejorar la seguridad y la salud de los trabajadores.
- Gestionar la conciliación de la vida laboral con la vida familiar.
- Establecer mecanismos para medir y mejorar la satisfacción y motivación en el trabajo.

### ◆ 3 b. Desarrollo de la capacidad, conocimientos y desempeño del personal.

Esto puede incluir:

- Identificar, clasificar y combinar las competencias del personal con las necesidades de la organización.
- Desarrollar metodologías de gestión del conocimiento de las personas.
- Dirigir el desarrollo de las carreras profesionales de las personas con expectativas de futuro.
- Diseñar y promover oportunidades de formación individual, por equipos, o por toda la organización.
- Desarrollar y utilizar planes de formación y desarrollo para contribuir a asegurar que el personal satisface las necesidades de capacidades presentes y futuras de la organización.
- Revisar la eficacia de la formación y del desarrollo.
- Estimular y apoyar los comportamientos innovadores y creativos que aumenten la eficiencia.
- Desarrollar las competencias del personal a través de la experiencia en el trabajo y destrezas de equipos
- Alinear, revisar y actualizar los objetivos individuales y de equipo con los objetivos de la organización.
- Evaluar y mejorar el desempeño del personal tanto para aumentar su capacidad como para favorecer su promoción.

### ◆ 3 c. Comunicación, implicación y delegación de las personas de la organización.

Esto puede incluir:

- Identificar las necesidades de comunicación que precisan los empleados.
- Desarrollar y utilizar estrategias y canales de comunicación eficaces, de arriba a abajo, de abajo a arriba, y horizontalmente.
- Compartir la información y dialogar con el personal de la organización para escuchar sus razonamientos y propuestas.
- Promover y apoyar a personas y equipos para que se involucren y participen en actividades de innovación y mejora.
- Dar atribuciones a las personas para actuar con autonomía y evaluar la efectividad de su propia acción.
- Implicar a las personas en la mejora del sistema de gestión de la organización, en la reflexión estratégica, en la identificación de oportunidades de mejora, en la aportación de ideas y propuestas innovadoras.



### ◆ 3 d. Atención y Reconocimiento a las personas.

Esto puede incluir:

- Alinear la estructura de remuneraciones y otras condiciones del empleo con la estrategia, para hacerla competitiva y que a su vez responda a los requerimientos de motivación, involucramiento y compromiso.
- Promover una política de reconocimiento de logros, alineado con la estrategia de la organización.
- Promover sistemas de remuneración variable en función de la consecución del objetivo.
- Mostrar apoyo a las personas en su dedicación y las responsabilidades que tengan delegadas.
- Promover la concienciación e involucración de los empleados en cuestiones de salud, de seguridad, de protección del medio ambiente y de sostenibilidad en general.
- Establecer beneficios sociales tales como plan de pensiones, asistencia médica, cuidado de los niños, etc.
- Promover la participación de las personas en las actividades sociales y culturales que aporten valor a la sociedad.
- Proporcionar facilidades y servicios para conciliar la vida familiar y laboral.
- Crear y mantener un ambiente de trabajo adecuado mediante la identificación y la neutralización de los factores de riesgo.

4

RECURSOS  
PROVEEDORES  
ALIANZAS 90

## Recursos, proveedores y alianzas. (90 Puntos)

**La organización excelente gestiona sus recursos internos, proveedores y alianzas, con el fin de apoyar el despliegue de su estrategia y la eficiente gestión de la misma. Estas organizaciones deben asegurar también una eficiente gestión del medio ambiente y considerar relevantes sus relaciones con la Sociedad.**

### ◆ Subcriterios:

Recursos, Proveedores y Alianzas abarca diversos conceptos que deben ser analizados y que están representados por los siguientes Subcriterios:

### ◆ 4 a. Gestión de los recursos financieros.

Esto puede incluir:

- Utilizar la gestión financiera, para apoyar la política, estrategia y procesos de la organización, asegurando la sostenibilidad financiera.
- Elaborar una planificación financiera, para asegurar que existan los suficientes fondos para responder a las necesidades generadas por la ejecución de la estrategia.
- Establecer un control financiero, para asegurar que: se cumplen los objetivos, que los activos se administran adecuadamente, que los riesgos se manejan adecuadamente, que se administra de acuerdo a las prácticas financieras aceptadas, que se responde a los requerimientos de los accionistas.
- Determinar la toma de decisiones financieras en cuanto a: la inversión, el financiamiento y dividendos.
- Asignar recursos financieros que cubran las necesidades a corto y largo plazo, para asegurar los resultados económicos, la situación competitiva y la sostenibilidad de la organización.

#### ◆ 4 b. Gestión de los recursos de información y conocimiento.

Esto puede incluir:

- Permitir que accedan a la información relevante los usuarios apropiados y las partes interesadas.
- Estructurar y gestionar la información, transformando los datos en información relevante.
- Asegurar y mejorar la validez, integridad y seguridad de la información.
- Cultivar, desarrollar y proteger la propiedad intelectual singular, con el fin de maximizar su valor para el cliente.
- Originar una corriente de pensamiento innovadora y creativa dentro de la organización, mediante el empleo de información relevante y recursos de conocimientos.
- Tratar de adquirir, incrementar y utilizar los conocimientos de un modo eficaz.
- Contar con sistemas de información de costes que soporten adecuadamente el proceso de toma de decisiones.
- Desarrollar metodologías de gestión del conocimiento.
- Gestionar la información procedente de las Redes Sociales.

#### ◆ 4 c. Gestión de los inmuebles, equipos y materiales.

Esto puede incluir:

- Optimizar los activos materiales de acuerdo con la política y estrategia, de forma financiera y ambientalmente sostenible.
- Gestionar el mantenimiento y utilización de los activos para mejorar el rendimiento de su ciclo de vida total.
- Considerar el impacto de sus activos sobre la comunidad y los empleados (incluidos los aspectos de salud y seguridad).
- Gestionar la seguridad de los activos.
- Optimizar los inventarios de materiales.
- Optimizar el consumo de servicios públicos de suministros.
- Reducir y reciclar los residuos.
- Conservar los recursos naturales no renovables y reducir cualquier impacto nocivo de los productos y servicios.
- Identificar y comunicar a las partes interesadas los impactos sociales y ambientales de sus procesos, productos e instalaciones, desde el proyecto hasta la ejecución final.

#### ◆ 4 d. Gestión de los recursos tecnológicos.

Esto puede incluir:

- Identificar, generar y evaluar tecnologías alternativas y de nueva aparición, a la luz de la estrategia y de su impacto sobre el negocio y sobre la sociedad.
- Gestionar una cartera tecnológica que apoya su estrategia general.
- Evaluar y desarrollar su cartera tecnológica para mejorar la agilidad de procesos, proyectos y organización.
- Implicar a los grupos de interés relevantes en el desarrollo y despliegue de nuevas tecnologías para maximizar los beneficios generados.
- Identificar y evaluar las tecnologías alternativas y emergentes desde la óptica de su impacto tanto sobre el rendimiento y las capacidades de la organización como sobre el medio ambiente.
- Utilizar la tecnología para apoyar la cultura de la creatividad e innovación.



#### ◆ 4 e. Gestión de proveedores y alianzas.

Esto puede incluir:

- Colaborar con los proveedores para crear una corriente de pensamiento y soluciones innovadoras de suministros y de cadena de aprovisionamientos.
- Gestionar las relaciones con los proveedores con el fin de cumplir con la política y estrategia.
- Definir el procedimiento de compras: responsables, registros, reposición y fomentar una relación ética con los proveedores.
- Evaluar periódicamente los elementos que dependen de los proveedores, como plazos de entrega, condiciones de entrega, calidad del producto/servicio, precios, atención a reclamaciones.
- Definir los niveles de stock, considerando las cantidades mínimas para satisfacer al cliente, rotación de materiales, la capacidad de almacenamiento y aprovechamiento de espacios.
- Emplear metodologías de mejora y optimización de almacenes y lugares de trabajo.
- Identificar los asociados clave y las oportunidades de entrar en alianzas estratégicas, creando una visión común.
- Analizar las diferentes alianzas establecidas con los colaboradores/asociados con el fin mejorar los resultados obtenidos (mejora de productos y servicios, mejora del beneficio mutuo, etc.). Los criterios de seguimiento pueden ser: reuniones sistemáticas, mesas sectoriales, visitas a las instalaciones del partner, etc.
- Apoyar el mutuo desarrollo, creando nuevos productos y/o servicios, sinergias, etc. mediante un trabajo conjunto con los proveedores.
- Facilitar la formación y acceso a las técnicas de calidad a los proveedores y asociados.

5

PROCESOS  
Y CLIENTES 110

## 5.- Procesos y Clientes (110 Puntos)

**Analiza cómo la organización excelente gestiona sus procesos, diseña, desarrolla, produce y suministra bienes y servicios, y cómo gestiona las relaciones, con el fin de satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes actuales y futuros y otros grupos de interés.**

#### ◆ Subcriterios

Clientes abarca diversos conceptos que deben ser analizados y que se encuentran representados por los siguientes Subcriterios:

#### ◆ 5 a. Se diseñan, gestionan y mejoran los procesos conforme a la estrategia establecida.

Esto puede incluir:

- Definir, revisar, documentar, comunicar y formar a las personas en la aplicación de los procesos.
- Establecer el sistema a utilizar para el diseño, la gestión, la medida y la mejora de los procesos, orientados a aumentar el valor percibido por clientes y partes interesadas.
- Identificar los procesos clave e involucrar a las personas, proveedores, asociados y clientes en la mejora e innovación de productos y servicios.
- Establecer y difundir los procedimientos de trabajo. Mantenerlos actualizados y disponibles en el puesto de trabajo.

- Asegurar que el trabajo diario en la organización contribuye al logro de los propósitos estratégicos establecidos.
- Disponer de una metodología de monitorización de los procesos. Establecer indicadores para medir la aportación de valor del proceso.
- Disponer de una metodología para la identificación e implantación de mejoras en los procesos y establecer la propiedad de los procesos.
- Diseñar metodologías para resolver problemas de interfaces dentro de la organización y con agentes externos.
- Utilizar datos sobre el rendimiento y capacidades actuales de sus procesos, así como indicadores de referencia adecuados para impulsar la creatividad, innovación y mejora.

#### ◆ **5 b. Se diseñan y desarrollan productos y servicios basados en las necesidades y expectativas de los clientes.**

Esto puede incluir:

- Identificar a sus clientes actuales y potenciales. En su caso, segmentarlos según alineamiento estratégico.
- Utilizar las herramientas de marketing, la investigación de mercados, encuestas de los clientes y otras formas de adquirir información para determinar las necesidades y expectativas de productos y servicios, tanto en la actualidad como en el futuro.
- Determinar las mejoras de la cartera de productos y servicios.
- Diseñar y desarrollar productos y servicios nuevos y/o mejorados, para atender las necesidades y expectativas de los clientes.
- Usar la innovación, la creatividad y las nuevas tecnologías para desarrollar productos y servicios competitivos.
- Establecer la forma en que el diseño y el desarrollo de nuevos productos, se alinea con las estrategias establecidas.
- Determinar las mejoras de la cartera de productos y servicios optimizando la cadena de valor (ampliando, simplificando, rediseñando...), personalizando para el cliente los productos/servicios, agregando servicios/productos que complementen a los actuales, potenciando el diseño industrial.
- Observar de forma permanente las tendencias del mercado y examinar que reacciones y medidas toma la competencia ante las mismas.

#### ◆ **5 c. Se producen, suministran y mantienen productos y servicios.**

Esto puede incluir:

- Identificar las principales actividades o procesos productivos de la empresa, definiendo quién, cómo, cuándo debe de prestarlos y documentándolos suficientemente para garantizar que se hacen correctamente.
- Implantar nuevos métodos de producción, aprovisionamiento, transporte interno/externo, etc.
- Flexibilidad: capacidad para el cambio rápido de productos/servicios o capacidad para producir una amplia gama de productos o servicios personalizados.
- Planificar la fabricación, en función de las necesidades del cliente y de las capacidades de la organización. Utilización y aprovechamiento de herramientas y metodologías específicas, TIC's, etc. para dicha planificación.
- Identificar y gestionar los procesos de entrega y logística: Documentación, responsables, indicadores, objetivos, seguimiento, etc.





- Definir los indicadores y las actividades para hacer el seguimiento de la eficacia y eficiencia de todos los procesos de producción: controles de calidad, objetivos, responsables, dinámica de gestión y seguimiento, gestión de no conformidades internas etc.
- Definir y gestionar el servicio post-venta, recambios y mantenimiento. (responsables, plazos, formato, enlace con los procesos de mejora...).
- Analizar y gestionar el ciclo de vida útil de los productos y servicios.

#### ◆ 5 d. Se mejora la promoción y comercialización los productos y servicios.

Esto puede incluir:

- Definir un proceso de gestión comercial, alineado con la estrategia organizacional.
- Establecer herramientas para la gestión comercial: redes de ventas, consorcios, internet, ferias, redes sociales, publicidad, etc.
- Apoyar y formar al personal relacionado con la acción comercial y de marketing. Participación en la estrategia de mercados y clientes.
- Potenciar o crear marca o imagen corporativa, que transmita los valores de la organización.
- Difundir la marca o imagen corporativa a través de acciones publicitarias o de marketing.
- Establecer canales de comunicación a través de los cuales ofrecer las propuestas de valor de sus productos o servicios para cada segmento de clientes actuales y potenciales.
- Establecer indicadores de control y seguimiento de productos individuales o gamas de productos: análisis artículos, coste-beneficio de cada tipo de producto, valor añadido, etc.
- Evaluar el impacto de las estrategias, planes, canales de venta y acciones comerciales que se han desarrollado.
- realizar un seguimiento de las ventas, servicios y otros contactos, con el fin de determinar los niveles de satisfacción del cliente con los productos o servicios y con los procesos de venta y servicio.
- Mantener la innovación y la creatividad en las relaciones de venta y servicio con el cliente.

#### ◆ 5 e. Se gestionan y mejoran las relaciones con los clientes.

Esto puede incluir:

- Segmentar los clientes con arreglo a la estrategia de la organización y adoptan las políticas y procesos adecuados para gestionar eficazmente la relación.
- Determinar y satisfacer los requisitos de los clientes en cuanto a los contactos habituales y a largo plazo con la organización.
- Establecer y mantener un diálogo con los clientes basado en la franqueza y transparencia.
- Supervisar y revisar continuamente las experiencias y percepciones de sus clientes y asegurarse de que los procesos están alineados para responder de manera adecuada a cualquier información que éstos les remiten.
- Asegurarse de que los clientes conocen claramente cuál es su responsabilidad con relación al uso de los productos y servicios.
- Crear grupos de trabajo con clientes clave para el diseño, innovación de nuevos productos para satisfacer las necesidades de éstos.



- Utilizar encuestas regulares, otras formas estructuradas de obtención de datos, y la información conseguida a través del contacto día a día con el cliente, por ejemplo, sus quejas, para determinar su nivel de satisfacción y mayor conocimiento de los mismos y sus expectativas.
- Formalizar sus compromisos y garantías con los clientes sobre la base de las expectativas de éstos.
- Disponer de un sistema de recogida ágil de quejas y reclamaciones de los clientes, con plazos prescritos de respuesta.

## Cuatro Criterios de Resultados

Existen cuatro Criterios de Resultados: 6.- Resultados de Clientes, 7.- Resultados de Personas, 8.- Resultados de Sociedad y 9.- Resultados Globales.

Cada uno de estos Criterios tiene dos Subcriterio: medidas de percepción y medidas de rendimiento.

### ◆ Resultados

**En general deben hacerse las siguientes reflexiones:**

- ¿Qué resultados se han conseguido hasta la fecha? ¿Cuál es la tendencia?
- ¿Cuáles son los objetivos anteriores, actuales y futuros?
- ¿Cómo queda el desempeño de la organización en comparación con el de otras organizaciones (por ej.: competidores, organizaciones mejores en su clase, etc.)?
- ¿Cuáles son las causas de los resultados y qué acción se ha emprendido en vista de ellos, cuando proceda? Esto podría incluir, por ejemplo, las medidas adoptadas cuando los resultados no han alcanzado el objetivo previsto.
- ¿Cuál es el fundamento lógico de las medidas utilizadas, y como encajan en la estrategia y se alinean con los planteamientos correspondientes comprendidos en los cinco Criterios Facilitadores de la Gestión?



# 6

## RESULTADOS DE CLIENTES 130

### Resultados de Clientes (130 Puntos)

Lo que está consiguiendo la organización excelente en relación con sus clientes externos, cumpliendo sus compromisos, alcanzando resultados sobresalientes e incluso superando sus expectativas. Para ello es preciso:

- Definir un conjunto de indicadores asociados con sus objetivos correspondientes, para medir los parámetros clave alineados con la estrategia y con las necesidades y expectativas de los clientes.
- Demostrar que los resultados de la organización son sostenidos y/o tienen tendencia positiva.
- Entender las razones que subyacen en las tendencias observadas y el impacto que esto tiene en otros indicadores de percepción y rendimiento.
- Compararse con organizaciones similares en lo referido a los parámetros clave de los clientes, comprendiendo las diferencias.
- Segmentar los resultados de acuerdo a clientes clave, con el fin de entender mejor las necesidades y expectativas de futuro, entendiendo el binomio causa efecto de sus relaciones con estos.

#### ◆ 6 a. Medidas de Percepción (75%).

Se trata de medidas de las percepciones de los clientes (obtenidas, por ejemplo, a través de encuestas entre los clientes, grupos de convergencia, calificaciones de los vendedores, elogios, quejas, etc.) y, dependiendo de los fines de la organización. Dependiendo de los fines de la organización, las medidas pueden incluir las relativas a:

#### ◆ Imagen global:

- Reputación e imagen de empresa.
- Accesibilidad.
- Comunicación.
- Flexibilidad.
- Comportamiento proactivo.

#### ◆ Productos y servicios:

- Calidad.
- Valor.
- Fiabilidad.
- Innovación de diseño.
- Servicio y plazo de entrega.
- Capacidad de respuesta.
- Perfil medioambiental.

#### ◆ Ventas y servicio posventa:

- Competencia y comportamiento de los empleados.
- Literatura de ventas y documentación técnica.
- Tratamiento de las quejas.
- Entrenamiento con el producto.
- Tiempo de respuesta.
- Apoyo técnico.
- Garantía y prestaciones de garantía.

#### ◆ Fidelidad y compromiso:

- Intención de realizar nuevas compras.
- Deseo de comprar otros productos y servicios de la organización.
- Deseo de recomendar la organización.

#### ◆ 6 b. Indicadores de Rendimiento (25%).

Estas son las medidas utilizadas internamente por la organización con el fin de controlar, comprender, prevenir y mejorar el rendimiento de la organización y la percepción de los clientes externos. Estos indicadores deben dar muestra del despliegue e impacto que tiene la organización en las estrategias de clientes. Dependiendo de los fines de la organización, los indicadores pueden incluir los relativos a:

#### ◆ Imagen global:

- Número de premios y distinciones.
- Cobertura por los medios de comunicación.
- Cuota de mercado.
- Posicionamiento de marca.

#### ◆ Productos y servicios:

- Competitividad.
- Innovación en diseño.
- Proporción de defectos, errores y rechazos.
- Prestaciones de garantías en los productos y servicios.
- Indicadores logísticos.
- Cumplimiento de plazos de entrega.
- Ciclo de vida del producto.
- Sellos de aprobación o etiquetas ambientales.
- Tiempo de lanzamiento de nuevos productos.

#### ◆ Ventas y servicio posventa:

- Quejas y reclamaciones.
- Tratamiento de las quejas y reclamaciones.
- Tiempo de respuesta a reclamaciones.
- Proporción de respuestas.

#### ◆ Fidelidad e involucración de los clientes:

- Cuota de mercado.
- Duración de la relación.
- Recomendaciones eficaces.
- Frecuencia/valor de los pedidos.
- Valor de tiempo de vida.
- Operaciones nuevas o pérdidas.
- Grado de fidelización.
- Involucración de los clientes en el diseño de los productos y servicios.



# 7

## RESULTADOS DE PERSONAS 90

### Resultados de Personas (90 Puntos)

Lo que está consiguiendo la organización excelente en relación con las necesidades y expectativas de las personas. Para ello es preciso:

- Definir un conjunto de indicadores asociados con sus objetivos correspondientes, para medir los parámetros clave alineados con la estrategia y con las necesidades y expectativas de las personas.
- Demostrar que los resultados de la organización son sostenidos, y/o tienen tendencia positiva.
- Comprender cómo el resultado de las personas influye y repercute en el rendimiento de otros indicadores relacionados.
- Segmentar los resultados de acuerdo a grupos de personas específicas.
- Tener en cuenta la percepción y la opinión de los empleados sobre el despliegue de la política de recursos humanos.
- Compararse con organizaciones similares en lo referido a los parámetros clave, entendiendo las diferencias y utilizar estos datos comparativos para fijar objetivos.

#### Subcriterios

##### ◆ 7 a. Medidas de Percepción (75%).

Estas medidas son de las percepciones del personal (obtenidas, por ejemplo, de encuestas, grupos de convergencia, entrevistas, apreciaciones estructuradas, etc.). Estas percepciones que tienen de la organización deben dar una idea clara de la comprensión por parte de los empleados del despliegue y los resultados de la organización en materia de política de personal. Dependiendo de los fines de la organización, las medidas pueden incluir las relativas a:

- Desarrollo de carrera.
- Comunicación.
- Delegación.
- Igualdad de oportunidades.
- Involucración.
- Liderazgo.
- Oportunidad de aprender y conseguir.
- Reconocimiento.
- Fijación de objetivos grupales e individuales y apreciación.
- Misión, visión, valores, política y estrategia de la organización.
- Formación.
- Administración de la compañía.
- Condiciones de empleo.
- Riesgos para la salud, cumplimiento de normas laborales en seguridad e higiene.
- Condiciones de salud y seguridad.
- Seguridad en el empleo.
- Instalaciones y servicios.
- Remuneración y beneficios.
- Relaciones con los semejantes.
- La gestión del cambio.
- La política medioambiental de la organización y su impacto sobre el Medio ambiente.
- Papel de la organización en la comunidad y la sociedad.
- El ambiente de trabajo.
- Conciliación entre vida laboral y familiar.
- No discriminación.

## ◆ 7 b. Indicadores de Rendimiento (25%).

Estas son las medidas utilizadas internamente por la organización para controlar, entender, predecir y mejorar el rendimiento de las personas. Dependiendo de los fines de la organización, los indicadores pueden incluir los relativos a:

- ◆ Idoneidad y capacidad del personal. Formación, desempeño y desarrollo de carreras profesionales:
  - Número de acciones formativas.
  - % de empleados que han recibido formación.
  - Horas anuales de formación (por persona/área de formación).
  - Inversión en formación.
  - Gasto de formación por empleado.
  - Evaluación e impacto de la formación.
  - Evaluaciones del desempeño positivas.
  - % de objetivos individuales y grupales alcanzados.
  - Promociones en base a desempeños excelentes.
- ◆ Grado de participación e implicación de las personas:
  - Involucración en equipos de mejora:
    - Número de Equipos de Mejora.
    - % de personal implicado en equipos de mejora.
    - Impacto de los resultados de los equipos de mejora.
  - Involucración en planes de sugerencias:
    - Número de sugerencias.
    - % de personal implicado en los sistemas de sugerencias.
    - Impacto de las sugerencias implementadas.
  - Niveles de entrenamiento y desarrollo.
  - Ventajas medibles del trabajo en equipo.
  - Apreciación de individuos y equipos:
    - Numero de reconocimientos entregados.
    - % de empleados con retribución variable.
  - Proporción de respuestas a las encuestas entre el personal.
  - Cumplimiento de las medidas de seguridad e higiene.
  - Riesgos para la salud y accidentes.
  - Absentismo y bajas por enfermedad.
  - Niveles de accidentes.
  - Quejas y reclamaciones.
  - Tendencias de selección.
  - Rotación de personal.
  - Nivel de conflictividad (Vg.: Huelgas/Paros).
  - Utilización de los beneficios sociales ofrecidos por la organización.
- ◆ Servicios prestados al personal de la organización:
  - Inversión en beneficios sociales y servicios de apoyo.
  - Índices de utilización de beneficios y servicios de apoyo.
- ◆ Política de conciliación de la vida laboral y familiar y no discriminación.
- ◆ Ratios de exactitud de la administración de personal.
- ◆ Eficacia de la comunicación interna.
- ◆ Rapidez de la respuesta a las consultas.



# 8

## RESULTADOS DE SOCIEDAD 90

### Resultados de Sociedad (90 Puntos)

Lo que la organización excelente está consiguiendo en cuanto a satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad local, regional, nacional e internacional (si procede), siendo preciso:

- Definir un conjunto de indicadores asociados con sus objetivos correspondientes para medir los parámetros clave alineados con la estrategia y con las necesidades y expectativas sociales y ambientales y de sus grupos de interés externos.
- Demostrar que los resultados de la organización son sostenidos y/o tienen tendencia positiva.
- Entender las razones que subyacen en las tendencias observadas y el impacto que ellas tienen en el rendimiento de otros indicadores del Modelo y fijar objetivos en función de estos.
- Segmentar los resultados para entender las necesidades y expectativas de los grupos de interés relevantes de la Sociedad.
- Compararse con organizaciones similares en lo referido a los parámetros clave de la sociedad, entendiendo las diferencias para fijar objetivos.

#### Subcriterios

##### ◆ 8a. Medidas de Percepción (25%).

Estas se refieren a la percepción de la organización por parte de la sociedad. Esta puede ser obtenida por las diferentes fuentes de información: encuestas, informes, artículos de prensa, reuniones, ONGs, representantes, autoridades públicas etc. Estas percepciones han de dar una idea clara sobre cómo la organización es percibida por la sociedad y cómo la organización se relaciona con ella. Dependiendo de los fines de la organización, las medidas pueden incluir las relativas a:

- ◆ Percepciones de diferentes colectivos externos (sociedad como tal, administraciones públicas, partners y proveedores, aliados, etc.) sobre diversos aspectos del rol de la organización respecto a ellos:
  - Impacto ambiental.
  - Imagen y reputación. Índices de Notoriedad.
  - Impacto social.
  - Impacto del lugar de trabajo.
- ◆ Gobierno Corporativo:
  - Índices de Transparencia.
- ◆ Percepción que tiene la sociedad de otras organizaciones similares del sector.
- ◆ Distinciones y premios recibidos y cobertura en los medios de comunicación.

##### ◆ 8b. Indicadores de rendimiento (75%).

Estas son las medidas utilizadas internamente por la organización con el fin de controlar, comprender, prevenir y mejorar el rendimiento de la organización respecto a la sociedad. Estos indicadores tienen que dar una idea clara del impacto de la organización en la Sociedad, y como son apoyados por la política y los procesos. Estos pueden incluir los relativos a:

- ◆ Cumplimiento de la normativa y legislación aplicables. Relaciones con las autoridades respecto a cuestiones tales como certificaciones, autorizaciones, importación/exportación, etc.

- ◆ Cumplimiento del código interno y normas de conducta (Vg.: Códigos éticos, Faltas cometidas frente al mismo, etc.).
- ◆ Gobierno Corporativo:
  - Resultados de Auditorías Externas Independientes.
  - Frecuencia y medios para dar a conocer a los diferentes grupos de interés la información sobre gobierno corporativo.
- ◆ Imagen: reputación e imagen de la organización , accesibilidad, comunicación, flexibilidad etc.
- ◆ Gestión Ambiental:
  - Impacto de productos y servicios: índices de reciclabilidad y durabilidad del producto o servicio.
  - Impactos derivados de las molestias o peligros de sus operaciones (Vg.: Ruidos y malos olores, etc.).
  - Resultados de auditorías internas y externas basadas en referentes medioambientales o sociales.
  - Índices de generación y reciclaje de desechos.
  - Índices de uso de materiales no renovables y energía.
  - Índices de emisiones tóxicas.
  - Reducción de consumos energéticos.
  - Indicadores se utilizan para medir: emisiones a la atmósfera, consumo de agua, consumo de energía y generación de desperdicios:
    - Disminución de la huella ambiental.
    - Ecoeficiencia.
    - Acciones con la comunidad para impulsar la conciencia y educación medioambiental.
    - Iniciativas para la recuperación de ecosistemas.
    - Reducción de embalajes.
- ◆ Acción Social:
  - Generación de empleo.
  - Inversión social.
  - Voluntariado del personal promovido por la empresa.
  - Premios y reconocimientos recibidos de entidades externas reconocidas en el tema.
  - 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.
  - Patrocinios a actividades relacionadas con la vida saludable y el deporte.
- ◆ Certificaciones de sistemas de gestión (por ejemplo: gestión ambiental, gestión de calidad, seguridad y salud laboral, etc.).
- ◆ Gestión responsable de proveedores y asociados.
- ◆ Integración de los intereses de la sociedad en las operaciones de la organización, teniendo en cuenta las expectativas y necesidades de otros grupos de interés.





# 9

## RESULTADOS GLOBALES 140

### Resultados Globales (140 Puntos)

Lo que está consiguiendo la organización excelente en relación con los objetivos establecidos, y con la satisfacción de las necesidades y expectativas de cuantos tienen un interés en la misma, incluso superando estas, siendo preciso:

- Definir un conjunto de indicadores asociados, financieros y no financieros, con sus objetivos correspondientes, para medir los parámetros clave alineados con la estrategia y su despliegue, con las necesidades y expectativas de la organización y de sus grupos de interés.
- Demostrar que los resultados de la organización son sostenidos y/o tienen tendencia positiva.
- Comprender las razones que subyacen en las tendencias observadas y el impacto que estos resultados tienen en el rendimiento de otros indicadores.
- Segmentar los resultados de acuerdo a negocios específicos y las necesidades y expectativas de los grupos de interés de estos.
- Compararse con organizaciones similares en lo referido a los parámetros clave de la organización.
- Evaluar el rendimiento futuro de la organización, basado en la comprensión del binomio causa efecto de las relaciones que tienen establecidas.

#### Subcriterios

##### ◆ 9 a. Resultados clave del negocio (60%).

Estos son los resultados clave, financieros y no financieros, relativos a todos aquellos (salvo aspectos cubiertos por otros criterios) que tienen un interés en la organización (accionistas, instituciones financieras, compañías matrices o filiales, asociados o alianzas y otros grupos de interés, etc.), en los que se demuestra el éxito de la organización y el despliegue de su estrategia. En función de qué partes interesadas se trate, pueden incluir los relativos a:

- ◆ Elementos de la cuenta de Pérdidas y Ganancias, entre los que se encuentran:
  - Impacto ambiental.
  - Margen bruto.
  - Beneficio neto.
    - Rentabilidad: del capital, de la inversión, etc.
    - EBITDA.
    - Beneficios antes de intereses/impuestos.
    - Rentabilidad del Capital Invertido.
  - Ventas.
    - Cuota de mercado.
    - Posición competitiva.
    - Rentabilidad sobre ventas.
    - Comparación con el presupuesto anual.
- ◆ Elementos del balance, entre los que se encuentran:
  - Endeudamiento a corto, mediano y largo plazo.
  - Fondo de accionistas:
    - Dividendos.
    - Precio de la acción.
    - Beneficio por acción.
    - Activo total.
    - Capital circulante (incluido inventario).

- ◆ Elementos del flujo de caja, entre los que se encuentran:
  - Gasto de capital.
  - Flujos de caja financieros.
  - Flujo de caja de explotación.
  - Solvencia. Liquidez.
  - Volumen de actividad:
    - Productos y servicios clave.
    - Plazos de entrega.
  - Calificación crediticia.

### ◆ 9 b. Indicadores de Rendimiento (40%).

Estos indicadores son los de carácter económico y operativo que utiliza la organización para controlar, comprender, prever y mejorar su rendimiento (salvo aspectos cubiertos por otros criterios). Dependiendo de los fines de la organización y de sus procesos, las mediciones pueden incluir las relativas a:

- ◆ Rendimiento global:
  - Grado de cumplimiento de la Estrategia.
  - Grado de cumplimiento de la Visión.
  - Grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos.
  - Resultados de Evaluación del Liderazgo.
- ◆ Rendimiento financiero incluyendo otros indicadores relevantes:
  - Rendimiento del neto patrimonial.
  - Rendimiento de fondos propios.
  - Valoración de solvencia.
  - Valor para el accionariado a largo plazo (rendimientos totales accionistas).
  - Valor añadido.
- ◆ Rendimiento de los procesos:
  - Resultados y medidas internas.
  - Innovaciones y mejoras.
  - Evaluación de la eficacia y la eficiencia de los procesos:
    - Tasas de productividad.
    - Indicadores de calidad.
    - Flexibilidad de la producción.
    - Política de inventarios.
    - Costes de mantenimiento.
    - Tasas de rechazos de proveedores.
    - Ahorro de costos.
    - Tiempos de preparación.
- ◆ Información y conocimiento:
  - Accesibilidad.
  - Integridad.
    - Relevancia.
    - Oportunidad.
    - Utilización y distribución del conocimiento.
    - Valor de la propiedad intelectual.
- ◆ Innovación:
  - Número de patentes, modelos industriales, protección de la propiedad intelectual, certificados, premios, etc.
  - Tiempo de lanzamiento de nuevos productos.



- % de éxitos en la introducción de nuevos productos.
- Valor de la propiedad intelectual.
- Índice de éxito en nuevos productos.
- Royalties.
- Porcentaje de inversión en I+D+i del total de ventas.
- Ventas de productos y servicios de innovación por trabajador (productividad):
  - Porcentaje del valor agregado bruto total que representa el efecto económico de las innovaciones que se realizan en la entidad.
  - Tiempo desde el diseño/idea hasta llegar al mercado ("Time to market").
- ◆ Recursos externos, incluidas asociaciones y alianzas:
  - Desempeño de proveedores.
  - Precio de proveedores.
  - Número y valor añadido de las alianzas:
    - Número y valor añadido de productos innovadores y soluciones de servicios generados con los asociados.
    - Número y valor añadido de mejoras conjuntamente llevadas a cabo con los asociados.
    - Reconocimiento de las contribuciones de los asociados. \* Proveedores: índices de rechazo, índices de entrega en término. índices de ahorros obtenidos. índices de eficacia y rapidez en la resolución de los problemas presentados, etc.
    - Alianzas: rendimiento de proveedores, precios, número y valor añadido de alianzas,
- ◆ Inmuebles, equipos, tecnología y materiales:
  - Amortización.
  - Costes de mantenimiento.
  - Porcentaje de defectos.
  - Patentes.
  - Rotación de existencias.
  - Consumo de suministros de servicios públicos.
  - Utilización.



## ANEXO I. MÉTODO DE EVALUACIÓN

### Conceptos a Tener en Cuenta para la Evaluación

#### ◆ Los Procesos que facilitan la gestión.

##### ◆ Planteamiento/Enfoque

Se refiere a la fase de planificación. El enfoque es la etapa en la que se definen el objetivo u objetivos y la dirección para cada Subcriterio, junto con la definición y desarrollo de los procedimientos más eficaces para conseguirlos.

Cada una de las palabras “Sólido” e “Integrado”, se refieren a la excelencia del enfoque presentado.

##### Sólido

“Sólido” califica hasta qué punto es clara la justificación racional del enfoque. por ejemplo, mediante la provisión de una clara exposición de objetivos y dirección, el método se enfoca sobre las necesidades de relevantes accionistas con procedimientos bien definidos y desarrollados para conseguir aquellos, y aborda los aspectos relevantes del Subcriterio concernido.

##### Integrado

El planteamiento tiene que servir de apoyo a la estrategia, y tiene que estar enlazado con los de otros criterios facilitadores, cuando así proceda. “Integrado” cubre hasta dónde el enfoque descrito sirve de soporte para las estrategias, y se encuentra enlazado con otros métodos cuando así proceda.

##### ◆ Despliegue

El Despliegue denota la puesta en práctica de lo que se define en el Planteamiento. La aplicación de un modo alineado y sistemático, refuerza las estrategias de la organización en el desarrollo día a día del método a todos los niveles.

Cada una de las palabras “Aplicado” y “Sistemático” se refieren a la excelencia del desarrollo del enfoque descrito.

##### Aplicado

Significa con qué extensión el enfoque ha sido puesto en práctica en áreas relevantes, a través de los niveles apropiados y las subdivisiones de la organización.

##### Sistemático

“Sistemático” cubre hasta dónde el desarrollo del planeamiento y enfoque se ejecuta de una manera estructurada.

##### ◆ Evaluación y Revisión

Se refieren a la extensión con que se realiza la medición y el control del enfoque con el que tiene lugar las actividades de aprendizaje, y con la que se analizan los resultados de ambos para identificar, jerarquizar, planificar y poner en práctica las mejoras.

Cada una de las palabras “Medición”, “Aprendizaje” y “Mejora” se refieren a la excelencia de la evaluación y revisión del enfoque descrito.



### Medición

“Medición” cubre la extensión con que se realiza la medición regular del enfoque, de su desarrollo y de los resultados que consigue, según proceda. Las medidas utilizadas deberán presentarse normalmente en la parte o partes que corresponda del criterio de Resultados.

### Aprendizaje

“Aprendizaje” se refiere a la medida en que se realizan actividades de indagación tales como emulaciones, estimaciones y evaluaciones, para determinar las mejores prácticas y oportunidades de mejora.

### Mejora

Los elementos claves de la fase de Evaluación y Revisión son las acciones llevadas a cabo para intensificar los puntos fuertes y mejorar los puntos débiles que se hayan identificado. “Mejora” significa la extensión con que se analizan y utilizan las medidas y la información adquirida a través de las actividades de indagación para identificar, jerarquizar y poner en práctica las mejoras.

## ◆ Criterios de resultados.

### ◆ Resultados

Miden la excelencia de la organización en la función de aportar valor a sus grupos de interés, y denotan la efectividad y eficiencia de la organización. Los logros se miden en función de la percepción que tienen los grupos de interés, de la consecución de los objetivos y de su comparación con el exterior.

Cada una de las palabras “Tendencias”, “Objetivos”, “Comparaciones” y “Causas” se refieren a la excelencia de los resultados presentados.

#### Tendencias

En todos los criterios de resultados se presentan las “Tendencias” de los datos relativos a los diversos parámetros utilizados para medir los resultados de clientes, de personal, etc. Una tendencia positiva es aquella que muestra una mejoría general a lo largo del tiempo. De este modo: 3, 6, 10, 9, 12, 11, 14 constituiría una tendencia positiva.

Naturalmente el desempeño en relación con algunos parámetros puede ser bueno ya desde el comienzo de la tendencia. En estos casos, la organización tratará de mantener el buen comportamiento ya conseguido.

#### Objetivos

“Objetivos” se refiere a las propias metas internas de la organización. Para cada tendencia de resultados presentada deberá especificarse el objetivo interno, también como una tendencia a lo largo del tiempo.

La información presentada en los criterios de resultados debe indicar las razones que justifican los objetivos fijados, de modo que pueda juzgarse si los objetivos son estimulantes o sólo para salir del paso.

#### Comparaciones (Benchmarking)

“Comparaciones” se refiere a las realizadas con organizaciones externas. organizaciones concretas determinadas, promedios del sector, o bien organizaciones reconocidas como “mejores en su clase”. “Mejor en su clase” significa que los resultados obtenidos son los mejores de su especie, aunque la organización de que se trate pueda operar, naturalmente, en una línea de negocio distinta de la que trabaje la organización objeto de evaluación. Si esta



última es de ámbito nacional, “mejor en su clase” puede ser entre las compañías nacionales. Si la organización objeto de evaluación aspira a ser una compañía global, el ámbito en que debe buscarse la “mejor en su clase” habrá de ser más amplio.

Este es un atributo que las organizaciones deben cuidar y dar importancia cuando implantan un Modelo de Excelencia.

#### Causas

La determinación de si los resultados han sido consecuencia de algún enfoque o enfoques específicos es el objetivo final, que es preciso juzgar sobre la excelencia de los resultados. Poniendo en relación los resultados con los correspondientes criterios facilitadores, es posible adoptar un punto de vista ponderado y asegurar que las tendencias están causadas por mejoras planificadas.

#### Relevancia

La segunda dimensión de la evaluación de los criterios de resultados es “Relevancia”. La “Relevancia” de los resultados abarca la extensión en lo que afecta a áreas importantes de la organización. Es necesario dar los resultados de todos los centros o unidades de la organización dentro del ámbito de la evaluación, y cubrir adecuadamente todas las facetas relevantes del criterio.

Para llegar a formar un juicio sobre el “Relevancia” de los resultados, es preciso adoptar un punto de vista global sobre la organización objeto de evaluación. Por consiguiente, es necesario que se pongan de relieve las relaciones entre los resultados y los métodos descritos en los Criterios Facilitadores.

## Hoja REDER

El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión consta de nueve criterios. cinco facilitan la gestión y se agrupan en “Procesos Facilitadores”, y los otros cuatro son de “Resultados”. Los “Procesos Facilitadores” cubren todo aquello que una organización hace y la forma en que lo hace. Los criterios “Resultados” cubren aquello que una organización consigue. Los “Resultados” son causados por la gestión realizada.

Para los procedimientos de Autoevaluación o para preparar el material relacionado con el Premio, es importante hacer uso de la Hoja REDER.

Este concepto establece que una organización necesita:

- **Determinar los resultados** que busca conseguir, como parte de su proceso definido por su estrategia. Estos resultados abarcan el desempeño financiero y operativo de la organización y las percepciones de todos los grupos de interés involucrados.
- **Planificar y programar** una sólida metodología para producir los resultados requeridos, tanto ahora como en el futuro, basándose en una mentalidad innovadora.
- **Desplegar e implantar la metodología** de un modo sistemático para garantizar su plena y efectiva puesta en práctica, alineando el despliegue del método, uno tras otro, cuando así proceda.
- **Evaluar y revisar** la eficiencia y eficacia del método formulado y la implantación del mismo, en base a un seguimiento y un análisis de los resultados conseguidos y en actividades de indagación tales como las valoraciones comparativas y las evaluaciones. En base a esta información, identificar, jerarquizar, planificar y llevar a la práctica las mejoras que resulten necesarias.



ELEMENTOS	MADUREZ PUNTUACIONES		0% - 20%					21% - 40%					41% - 60%					61% - 80%					81% - 100%				
	ATRIBUTOS		Enfoque con algunas evidencias de sistemas, procesos y métodos con conceptos de calidad					Los sistemas y procesos principales cuentan con: • alguna evidencia de prevención • indicadores de proceso • generalmente basados en las mejores prácticas					Los sistemas y procesos principales y algunos de apoyo incluyen: • interrelación con otros procesos • los principios y valores de calidad y excelencia • generalmente emulan las mejores prácticas					Los sistemas y procesos principales y la mayoría de los de apoyo: • forman una red integrada de sistemas • son congruentes con los principios y valores de calidad y excelencia. • existen evidencias de emulación de mejores prácticas al menos en los 3 últimos años					Todos los sistemas, procesos y métodos principales y de apoyo, durante los 5 últimos años: • forman una red integrada de sistemas • son congruentes con los principios y valores de calidad y excelencia • presentan comparación referencial y algunos son de referencia mundial				
PLANTEAMIENTO / ENFOQUE	Sólido: - procesos bien definidos y desarrollados - de forma estructurada - se centra en aspectos relevantes - se basa en las necesidades y los resultados de los grupos de interés		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				
	Integrado: - apoya la política y la estrategia - se relaciona con otros planteamientos																										
DESPLIEGUE	<b>Aplicado:</b> - observa si el planteamiento ha sido implantado en áreas relevantes		Sin evidencia o anecdótica																								
	<b>Sistemático:</b> - de forma estructurada																										
EVALUACIÓN Y REVISIÓN	<b>Medición:</b> - medidas periódicas y estructuradas de cómo el planteamiento, la implantación e integración y los resultados van evolucionando		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				
	<b>Aprendizaje:</b> - cómo el aprendizaje se utiliza para identificar y compartir las mejores prácticas y las oportunidades de mejora		<ul style="list-style-type: none"> <li>Los sistemas y procesos se desarrollan: • de manera interrelacionada</li> <li>aplican los principios y valores de calidad total</li> <li>con ciclos de mejora</li> <li>en todas las áreas o procesos principales y en algunos de apoyo</li> <li>generalmente emulan las mejores prácticas</li> </ul>																								
	Mejora e innovación: - análisis y uso de la información obtenida del aprendizaje para identificar, priorizar, planificar e implantar las mejoras		<ul style="list-style-type: none"> <li>La aplicación y operación de: • un enfoque preventivo, • indicadores de proceso y evidencias de ciclos de adecuación y control en áreas o procesos principales relacionados con el subcriterio</li> <li>están generalmente basados en las mejores prácticas</li> </ul>																								
			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				
<b>PUNTAJE GLOBAL</b>			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				

ELEMENTOS	MADUREZ PUNTUACIONES		0% - 20%										21% - 40%					41% - 60%					61% - 80%					81% - 100%				
	ATRIBUTOS	Tendencias	Objetivos	Comparaciones	Causas:	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100						
<b>RESULTADOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- positivas</li> <li>- que apoyan un buen desempeño</li> <li>- que se puedan mantener en un futuro</li> <li>- relevantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exigencia creciente</li> <li>- apoya la política y la estrategia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- con organizaciones externas y/o aquellas reconocidas como las mejores del mercado en sus resultados clave</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- los resultados están causados por el planteamiento aplicado y sobre esta base esta se pueden mantener en el futuro.</li> </ul>	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100							
<b>RELEVANCIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- se centra en aspectos relevantes</li> <li>- integrados con la estrategia</li> <li>- con visión de futuro</li> </ul>	La evidencia de resultados es puntual	Existen claras evidencias positivas en los procesos y resultados principales	Existen evidencias para todos los procesos principales y la mayoría de los de apoyo	Existen evidencias para todos los procesos principales los de apoyo, al menos durante los 3 últimos años	Existen evidencias para todos los procesos principales los de apoyo, durante los últimos 5 años	Existen evidencias para todos los procesos principales los de apoyo, durante los últimos 5 años	Existen evidencias para todos los procesos principales los de apoyo, durante los últimos 5 años	Existen evidencias para todos los procesos principales los de apoyo, durante los últimos 5 años	Existen evidencias para todos los procesos principales los de apoyo, durante los últimos 5 años	Existen evidencias para todos los procesos principales los de apoyo, durante los últimos 5 años	Existen evidencias para todos los procesos principales los de apoyo, durante los últimos 5 años	Existen evidencias para todos los procesos principales los de apoyo, durante los últimos 5 años	Existen evidencias para todos los procesos principales los de apoyo, durante los últimos 5 años	Existen evidencias para todos los procesos principales los de apoyo, durante los últimos 5 años	Existen evidencias para todos los procesos principales los de apoyo, durante los últimos 5 años	Existen evidencias para todos los procesos principales los de apoyo, durante los últimos 5 años	Existen evidencias para todos los procesos principales los de apoyo, durante los últimos 5 años	Existen evidencias para todos los procesos principales los de apoyo, durante los últimos 5 años	Existen evidencias para todos los procesos principales los de apoyo, durante los últimos 5 años	Existen evidencias para todos los procesos principales los de apoyo, durante los últimos 5 años	Existen evidencias para todos los procesos principales los de apoyo, durante los últimos 5 años	Existen evidencias para todos los procesos principales los de apoyo, durante los últimos 5 años	Existen evidencias para todos los procesos principales los de apoyo, durante los últimos 5 años	Existen evidencias para todos los procesos principales los de apoyo, durante los últimos 5 años	Existen evidencias para todos los procesos principales los de apoyo, durante los últimos 5 años	Existen evidencias para todos los procesos principales los de apoyo, durante los últimos 5 años					
<b>PUNTUACIÓN GLOBAL</b>		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100										



## ANEXO II. GLOSARIO IBEROAMERICANO DE TÉRMINOS V.2015

### **Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ)**

® No. M-82584

© FUNDACION INBEROAMERICANA PARA LA GESTION DE LA CALIDAD

Reservados todos los derechos. Este material puede ser reproducido total o parcialmente por métodos electrónicos o convencionales siempre que se cite la fuente: Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad.

### ◆ **Glosario Iberoamericano de Términos V.2015**

#### **Acción de Mejora (2):**

Acción orientada a la eliminación o minoración de una situación identificada como débil tras la realización de un proceso de evaluación. Las acciones correctivas y preventivas estarían dentro de este concepto.

#### **Alianzas (1):**

Relaciones de trabajo entre dos o más partes que crean un valor aportado (valor añadido) para el cliente.

#### **Análisis de Modo y Efecto de Falla / Análisis Modal de Fallos y Efectos (AMED/AMFE) (1):**

Método para la priorización de los riesgos y la toma de acciones preventivas dirigidas a su reducción

#### **Aprendizaje Organizacional (1):**

Proceso de mejora de la Organización que genera innovación y procesos de cambio, basado en las “lecciones aprendidas” que se derivan del análisis de la realidad. El aprendizaje organizacional requiere la implementación de una Cultura del Aprendizaje que conlleva una actitud abierta hacia la realidad.

Entre los elementos críticos que favorecen el aprendizaje organizacional se encuentran: la existencia de una cultura del cambio y de aprendizaje, la gestión del conocimiento, la orientación hacia el cliente, la capacidad de respuesta, el nivel de madurez de la organización, la motivación del personal.

#### **Asociación:**

Unión de organizaciones y/o personas por un fin común.

#### **Alta Dirección (2):**

Persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel una organización.

#### **B2B (1):**

Abreviatura del inglés “Business to Business” que sirve para describir la comunicación directa o canal sin intermediarios entre organizaciones.

#### **Benchmarking (2):**

Metodología que consiste en comparar los procesos y las prestaciones de los productos y servicios de una organización, con los de los líderes reconocidos a fin de identificar oportunidades para la mejora de la calidad.



**Calidad (2):**

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

Nota 1: El término “calidad” puede utilizarse acompañado de adjetivos tales como pobre, buena o excelente.

Nota 2: “Inherente”, en contraposición a “asignado”, significa que existe en algo, especialmente como una característica permanente.

**Capacidad de Respuesta (1):**

Agilidad, rapidez y eficacia en satisfacer las demandas de los clientes y de las partes interesadas.

**Capital Intelectual (2):**

Cualquier factor que contribuya a los procesos de generación de valor de la compañía, y que esté de manera más o menos directa, bajo el control de la propia compañía.

**Certificación (2):**

Atestación de tercera parte relativa a productos, procesos, sistemas o personas.

Nota 1: La certificación de un sistema de gestión a veces también se denomina registro.

Nota 2: La certificación es aplicable a todos los objetos de evaluación de la conformidad, excepto a los propios organismos de evaluación de la conformidad, a los que es aplicable la acreditación.

**Cliente Externo (2):**

Organización o persona externa a la entidad que recibe un producto o servicio.

**Cliente Interno (2):**

Organización o persona que recibe un producto o servicio, y que pertenece a la misma entidad que el suministrador.

**Competencia (del personal) (2):**

Atributos personales y aptitud demostrada para aplicar conocimientos y habilidades.

Nota 1: El término competencia generalmente es sinónimo de la capacidad de resolver problemas en un determinado contexto..

Nota 2: Cuando el contexto es el profesional, puede hablarse de “competencia profesional”.

**Cuadro de Mando (2):**

Herramienta de gestión que facilita la toma de decisiones, y que recoge un conjunto coherente de indicadores que proporcionan a la alta dirección y a las funciones responsables una visión comprensible del negocio o de su área de responsabilidad. La información aportada por el cuadro de mando, permite enfocar y alinear los equipos directivos, las unidades de negocio, los recursos y los procesos con las estrategias de la organización.

**Cuadro de Mando Integral (2):**

Véase cuadro de mando de acompañamiento

**Coaching:**

Método de acompañamiento, instrucción y entrenamiento de una persona o grupo de personas, con el objetivo de conseguir una meta o desarrollar habilidades específicas.

**Delegación de Autoridad (Empowerment) (1):**

Con relación a la gestión del liderazgo, esta práctica promueve la asunción creciente de responsabilidades entre los subordinados, cuya puesta en marcha requiere previamente su capacitación, entrenamiento e información. Esta práctica conduce a la mejora del rendimiento de la organización.

**Despliegue de Objetivos (2):**

Método para transformar de forma coordinada, los objetivos globales o estratégicos de una organización, en objetivos operativos o de detalle.

**Diagrama DAFO/FODA (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) (2):**

Gráfico resumen cuyo objetivo consiste en concretar, la evaluación de los puntos fuertes y débiles de la empresa (competencia o capacidad para generar y sostener sus ventajas competitivas) con las amenazas y oportunidades externas, en coherencia con la lógica de que la estrategia debe lograr un adecuado ajuste entre su capacidad interna y su posición competitiva externa.

**Diagrama de Afinidad (2):**

Herramienta que sintetiza un conjunto de datos verbales (ideas, opiniones, temas, expresiones, etc.) agrupándolos en función de las relaciones naturales que existen entre ellos.

Nota: El diagrama de afinidad se basa, por tanto, en el principio de que muchos de estos datos verbales son afines, por lo que pueden reunirse bajo unas pocas ideas generales.

**Diagrama de Causa-Efecto (diagrama de espina de pescado o de Ishikawa) (2):**

Herramienta que se utiliza para reflexionar sobre las relaciones que existen entre un efecto dado y sus causas potenciales, y su representación gráfica.

**Diagrama de Flujo (2):**

Es una representación con imágenes de las etapas de un proceso, útil para investigar las oportunidades de mejora al obtener un conocimiento detallado del modo real de funcionamiento del proceso en ese momento.

**Diagrama de Pareto (2):**

Gráfico de barras ordenadas de mayor a menor frecuencia, que compara la importancia de los diferentes factores que intervienen en un problema y ayuda a identificar cuáles son los aspectos prioritarios que deben tratarse.

**DOE (Design of experiments - Diseño de experimentos) (2):**

Disciplina estadística desarrollada para el estudio, análisis y comprensión de la variabilidad de los procesos y datos.

Nota: Esta disciplina consiste en realizar una o varias pruebas en las que se inducen cambios deliberadamente en las variables de entrada del sistema posibilitando así la identificación de las causas que originan los cambios en la respuesta.

**Eficacia (2):**

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

**Eficiencia (2):**

Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.



**Empresa Sostenible (3):**

Es aquella que crea valor económico, medioambiental y social a corto y largo plazo, contribuyendo de esa forma al aumento del bienestar y al auténtico progreso de las generaciones presentes y futuras, tanto en su entorno inmediato como en el planeta en general.

**Enfoque al Cliente (1):**

Método de Gestión, basado en identificar y desplegar internamente los requisitos cuyo desarrollo satisface las necesidades y expectativas de los clientes, y en priorizar coherentemente los procesos de la organización que repercuten en su satisfacción.

**Equipo de Mejora (2):**

Órgano de participación en la mejora continua de la calidad, cuya misión es identificar, analizar y proponer soluciones a actividades o soluciones de trabajo potencialmente mejorables del propio trabajo o actividad.

Nota 1: La actuación de los equipos de mejora se sustenta en el reconocimiento de que la calidad es competencia de todos y que quienes mejor conocen los procesos de trabajo son quienes los realizan diariamente.

Nota 2: Los equipos de mejora pueden estar constituidos por personas de diferentes unidades y perfiles profesionales, ya que lo que cuenta es el análisis que se realiza de sus propios procesos de trabajo y las propuestas que se logran para mejorar dichos procesos.

**Estrategia (2):**

Planes estructurados para lograr los objetivos.

**Evaluación 360° (Feedback 360°) (1):**

Método para determinar la eficacia del liderazgo, que consiste en la evaluación del individuo por todas las personas que trabajan con él (compañeros, subordinados y jefes), mediante un mismo sistema de medida.

**FIFO (First In First Out - lo primero que entra es lo primero que sale) (2):**

Sistema de rotación de productos almacenados, para prevenir su caducidad.

**Gestión Basada en Hechos (1):**

Tipo de gestión cuyas decisiones se soportan en el análisis de datos.

**Gestión de la Calidad Total (1):**

Sistemática de gestión a través de la cual la empresa identifica, acepta, satisface y supera continuamente las expectativas y necesidades de todo el colectivo humano relacionado con ella (clientes, empleados, directivos, proveedores, etc.) con respecto a los productos y servicios que proporciona.

**Gestión del Cambio (1):**

Parte de la gestión, empleada en aprovechar los cambios del entorno para el bien de la organización a través de la implementación de una "Cultura del Cambio".

**Gestión del Conocimiento (2):**

Es la gestión del capital intelectual en una organización, con la finalidad de añadir valor a los productos y servicios que ofrece la organización en el mercado y de diferenciarlos competitivamente.



**Gestión del Riesgo (1):**

Parte de la gestión que consiste en desarrollar y coordinar acciones orientadas a mantener los riesgos de efectos adversos a una organización, dentro de los límites asumidos por la misma.

Nota: La gestión del Riesgo puede entrañar el desarrollo de políticas de actuación, actividades de identificación y valoración de los riesgos, prevención, mitigación, preparación para emergencias y recuperación post impacto.

**Grado de Satisfacción del Cliente (2):**

Nivel que refleja la percepción del cliente sobre el índice en que se han cumplido sus requisitos.

**Grupo de interés:**

Grupo de organizaciones y/o personas con un interés u objetivo compartido.

**Gestión Integrada (2):**

Parte de la gestión general de la organización que determina y aplica la política Integrada de gestión. Normalmente surge de la integración de al menos los sistemas de Gestión de Calidad, Medio Ambiente y Seguridad y Salud.

**Herramientas de Marketing:**

Conjunto de principios y prácticas que se llevan a cabo con el fin de incrementar la demanda, fidelizar clientes o mejorar su posición o imagen en el mercado o ante la sociedad.

**I+D+I (1):**

Investigación, Desarrollo e Innovación.

**Indicador (2):**

Datos o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.

**Índice de Capacidad de Proceso (2):**

Índice que describe la capacidad de un proceso en relación con la tolerancia especificada.

**Innovación (2):**

Actividad cuyo resultado es la obtención de nuevos productos, servicios o procesos, o mejoras sustancialmente significativas de los ya existentes.

Las actividades de innovación son: incorporación de tecnologías materiales e inmateriales, diseño, equipamiento e ingeniería, lanzamiento de la producción, comercialización o puesta en marcha de nuevos productos, servicios y procesos.

Se distingue entre:

- a) Innovación en tecnología: Actividad de generación y puesta a punto de nuevas tecnologías en el mercado que, una vez consolidadas, empezarán a ser usadas por otros procesos innovadores asociados a productos, servicios y procesos.
- b) Innovación tecnológica: Actividad de incorporación, en el desarrollo de un nuevo producto, servicio o proceso, de tecnologías básicas existentes y disponibles en el mercado.
- c) Innovación en la gestión: Mejoras relacionadas con la manera de organizar los recursos para conseguir productos, servicios o procesos innovadores.

**ISO 9001:2015 (1):**

Norma Internacional que especifica requisitos de Gestión de la Calidad, cuyo objetivo final es la satisfacción de los clientes. La última actualización de esta norma es del año 2015 y se

aplica en más de 140 países, siendo utilizada universalmente para la evaluación de los suministradores y demostrar la conformidad (certificación).

**Nota:** las normas ISO son desarrolladas por la Organización Internacional de Normalización (ISO), y adoptadas en cada país por los Organismos de Normalización autorizados.

**ISO 14001:2015 (1):**

Norma Internacional que especifica requisitos de Gestión Ambiental para desarrollar un sistema de gestión ambiental que contemple el cumplimiento de la legislación, y los impactos ambientales significativos. La última actualización de esta norma es del año 2015. Esta norma se utiliza también para demostrar la conformidad (certificación).

**ISO 27000:**

Es una Norma internacionalmente aceptada que fija los estándares de seguridad en la información, para desarrollar, implementar y mantener las especificaciones de dichos sistemas.

**JIT (Just in Time – Justo a tiempo) ((2):**

Método logístico para la disminución de los suministros almacenados por el cliente, basado en una estrecha colaboración cliente-suministrador que permite la rápida entrega de pequeños pedidos en función de las necesidades del Departamento de Producción.

**Liderazgo (2):**

Proceso de dirigir y orientar las actividades de los miembros en un grupo, influyendo en él para encauzar sus esfuerzos hacia la consecución de una meta o metas específicas.

**Mapa de Procesos (2):**

Representación gráfica de la secuencia e interacción de los diferentes procesos que tienen lugar en una Organización.

**Nota:** El mapa de procesos es una herramienta de gran utilidad para la evaluación de los procesos de trabajo, ya que contribuye a hacer visible el trabajo que se lleva a cabo en una empresa de una forma distinta a como normalmente se percibe.

**Memoria de Sostenibilidad (3):**

Documento que informa sobre las actividades y resultados de una organización en los ámbitos económico, social y ambiental con el objetivo, de informar y de obtener una mejora de su reputación corporativa, y una discriminación positiva de las partes interesadas en su toma de decisiones. Aquellas que se elaboran bajo el criterio GRI (Global Reporting Initiative ) están avaladas y se certifican con el sello de Naciones Unidas.

**Metas (2):**

Conjunto de requisitos detallados de actuación, cuantificados siempre que sea posible, aplicables a la organización o a partes de esta.

**Misión (2):**

Declaración que describe el propósito o razón de ser de una organización.

**Nivel de Madurez (2):**

Medida de la capacidad de una organización para alcanzar resultados a través de su conocimiento y experiencias en la aplicación del Sistema de Gestión de la Calidad.



**Norma (2):**

Documento, establecido por consenso y aprobado por un organismo reconocido, que proporciona, para un uso común y repetido, reglas, directrices o características de las actividades o sus resultados, con el fin de conseguir un grado óptimo de orden en un contexto dado.

**Nota:** Las normas deberían estar basadas en resultados consolidados por la ciencia, la técnica y la experiencia y estar dirigidas a la promoción de un beneficio óptimo para la comunidad.

**Objetivo (2):**

Algo ambicionado o pretendido. Los objetivos definen “qué” hay que hacer y es medible su grado de consecución.

**Oportunidade de Melhoria (2):**

Diferencia detectada en la organización, entre una situación real y una situación deseada. La oportunidad de mejora puede afectar a un proceso, producto, servicio, recurso, sistema, habilidad, competencia o área de la organización.

**OHSAS:**

Es una especificación/norma internacionalmente aceptada, que define los requisitos para el establecimiento, implementación y operación de un Sistema de Seguridad y Salud efectiva en las organizaciones.

**PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar) (2):**

**Ciclo de mejora continua o ciclo de Deming. Se representa en inglés como ciclo PDCA (plan, do, check, act).**

**Plan Estratégico (2):**

Proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

**Nota 1:** El plan estratégico comienza dando respuesta a estas tres preguntas:

¿Dónde estamos hoy? - ¿Dónde queremos ir? - ¿Cómo podemos llegar a donde queremos ir?

**Nota 2:** Normalmente el Plan Estratégico se despliega a corto plazo a través de los Planes de Gestión.

**Plan de Gestión o de Negocio (2):**

documento que especifica los objetivos a alcanzar por una organización o parte de ella para un periodo determinado, así como las funciones responsables de su gestión y los plazos de ejecución previstos.

**Nota 1:** Normalmente el Plan de Gestión complementa el Plan Estratégico, al basarse en sus estrategias para desarrollar y detallar los objetivos a corto plazo.

**Nota 2:** Habitualmente en la empresa los planes de gestión son anuales.

**Nota 3:** El plan de gestión puede complementarse con un plan de actuación.

**Plan de mejora:**

Conjunto de medidas para mejorar los aspectos puestos de manifiesto en el proceso de evaluación.

**Parámetro (2):**

Dato o factor que se toma como necesario para analizar o valorar una situación.



**Parte Interessada (2):**

Persona o grupo que tiene un interés en el desempeño o éxito de una organización.

Nota: Un grupo puede ser una organización, parte de ella, o más de una organización.

**“Poka-Yoke” (2):**

Conjunto de reglas y técnicas diseñadas para “prevenir errores” en un proceso o producto. Cuando se utiliza conjuntamente con metodologías de inspección apropiadas, Poka Yoke da como resultado mejoras sustanciales en la calidad y en la duración del ciclo.

Nota 1: La expresión “poka-yoke” proviene del japonés y está formada por las palabras: “poka”, evitar y “yokeru”, error inadvertido.

Nota 2: “Poka-yoke” se plasma en dispositivos mecánicos o electrónicos, sencillos o complejos, que se incluyen en el proceso productivo o en el diseño de productos o procesos para evitar que se cometan errores.

**Política de la Calidad (2):**

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

**Política Integrada de Gestión (2):**

Directrices y objetivos generales de una organización, expresados formalmente por la alta dirección y relacionados con la gestión integrada de los sistemas.

**Proceso (2):**

Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

**Proceso Crítico (2):**

Proceso que incide de manera significativa en los objetivos estratégicos y que es determinante para el éxito del negocio.

**Proceso de Mejora (2):**

Proceso sistemático de adecuación de la organización a las nuevas y cambiantes necesidades y expectativas de clientes y otras partes interesadas, realizada mediante la identificación de oportunidades de mejora, y la priorización y ejecución de proyectos de mejora.

**Producción Ajustada (Lean Manufacturing) (1):**

Enfoque que persigue una mejora simultánea en todas las métricas de funcionamiento en fabricación mediante la eliminación del desperdicio, haciendo un uso inteligente de sus recursos, a través de proyectos que cambian la organización física del trabajo en la línea de fabricación, en la logística y en el control de producción a través de toda la cadena de suministro, y en la forma en que se aplica el esfuerzo humano, tanto en las tareas de producción como en las de apoyo.

**Propietario del Proceso (2):**

Persona responsable de la gestión del proceso asignado y por tanto de sus resultados, de su rentabilidad y de la organización necesaria para el óptimo funcionamiento del proceso.

**QFD (Quality Function Deployment - Despliegue de la función calidad) (2):**

Sistema que busca centrar el diseño de los productos y servicios en dar respuesta a las necesidades de los clientes. Esto significa alinear lo que el cliente requiere con lo que la organización produce.





**Redes de Contactos y de Colaboración (1):**

Relaciones con individuos y organizaciones de partes interesadas cuyo conjunto supone un activo intangible, al servir para desarrollar con mayor eficacia, rentabilidad y rapidez las actividades y gestiones de la propia organización.

**Redes sociales:**

Estructura social compuesta por personas conectadas por uno o varios tipos de relaciones, con intereses comunes o que comparten algún tipo de conocimiento. Con el auge de internet estos se han popularizado, existiendo una amplia variedad, dependiendo de los diferentes grupos de interés.

**Responsabilidad Social (2):**

Conjunto de obligaciones legales y compromisos voluntarios y éticos, nacionales e internacionales con los grupos de interés, que se derivan de los impactos que la existencia, actividad y operación que las organizaciones producen en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos.

La Responsabilidad Social afecta a la propia gestión de las organizaciones, tanto en sus actividades productivas y comerciales, como en sus relaciones con los grupos de interés.

**Riesgo Ambiental (2):**

Combinación de la frecuencia o probabilidad que puedan derivarse de la materialización de un daño para el medio ambiente.

**Riesgo Laboral (2):**

Combinación de la frecuencia o probabilidad que puedan derivarse de la materialización de un daño para la salud de los trabajadores.

Nota: El concepto de riesgo siempre tiene dos elementos: la frecuencia con la que se materializa un riesgo y las consecuencias que de él puedan derivarse.

**Satisfacción del Cliente (2):**

Percepción del cliente sobre el grado en que han cumplido sus requisitos.

**Seis Sigma (2):**

Filosofía de trabajo y estrategia de negocios, basada en el enfoque hacia el cliente, en un manejo eficiente de los datos y metodologías y diseño robustos, que permite eliminar la variabilidad en los procesos y alcanzar un nivel de defectos menor o igual a 3 ó 4 defectos por millón.

**Segmentar resultados:**

Proceso por el cual se clasifican los resultados de acuerdo con una determinada característica que sea de utilidad a la empresa, con el fin de facilitar su interpretación.

**Sistema de Gestión Ambiental (2):**

Parte de la gestión de una organización, empleada para desarrollar e implementar su política ambiental, y para gestionar sus aspectos ambientales.

La gestión alcanza al establecimiento de objetivos, a la estructura de la organización, la planificación, la planificación de actividades, las responsabilidades, los procesos y procedimientos, y los recursos.

**Sistema de Gestión de la Calidad (2):**

Sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.



**Sistema de Gestión de Prevención de Riesgos Laborales (2):**

Parte del sistema general de gestión de la organización que define la política de prevención, y que incluye la estructura organizativa, las responsabilidades, las prácticas, los procedimientos, los procesos y los recursos para llevar a cabo dicha política

**Sistema Integrado de Gestión (2):**

Conjunto de la estructura de la organización, de responsabilidades, de procedimientos, de procesos y de recursos que se establecen para llevar a cabo la gestión integrada de los sistemas.

**Sostenibilidad (1):**

Se logra cuando la satisfacción de las necesidades presentes, no compromete la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades, lográndose un equilibrio entre los aspectos económicos, sociales y ambientales.

**Visión (2):**

Declaración en la que se describe cómo desea que sea la organización en el futuro.

Significado de las notas ( ) incluidas en los términos:

(1) Términos desarrollados por FUNDIBEQ

(2) Términos seleccionados de las normas UNE de AENOR ([www.aenor.es](http://www.aenor.es)), a quien agradecemos la autorización para su uso en este Glosario.

(3) Términos seleccionados del Glosario de Términos de RENFE OPERADORA, a quien agradecemos la autorización para su uso en este Glosario.



# FUNDIBEQ

**Fundación Iberoamericana  
para la Gestión de la Calidad**

*Mejorando la excelencia de las  
organizaciones Iberoamericanas*

