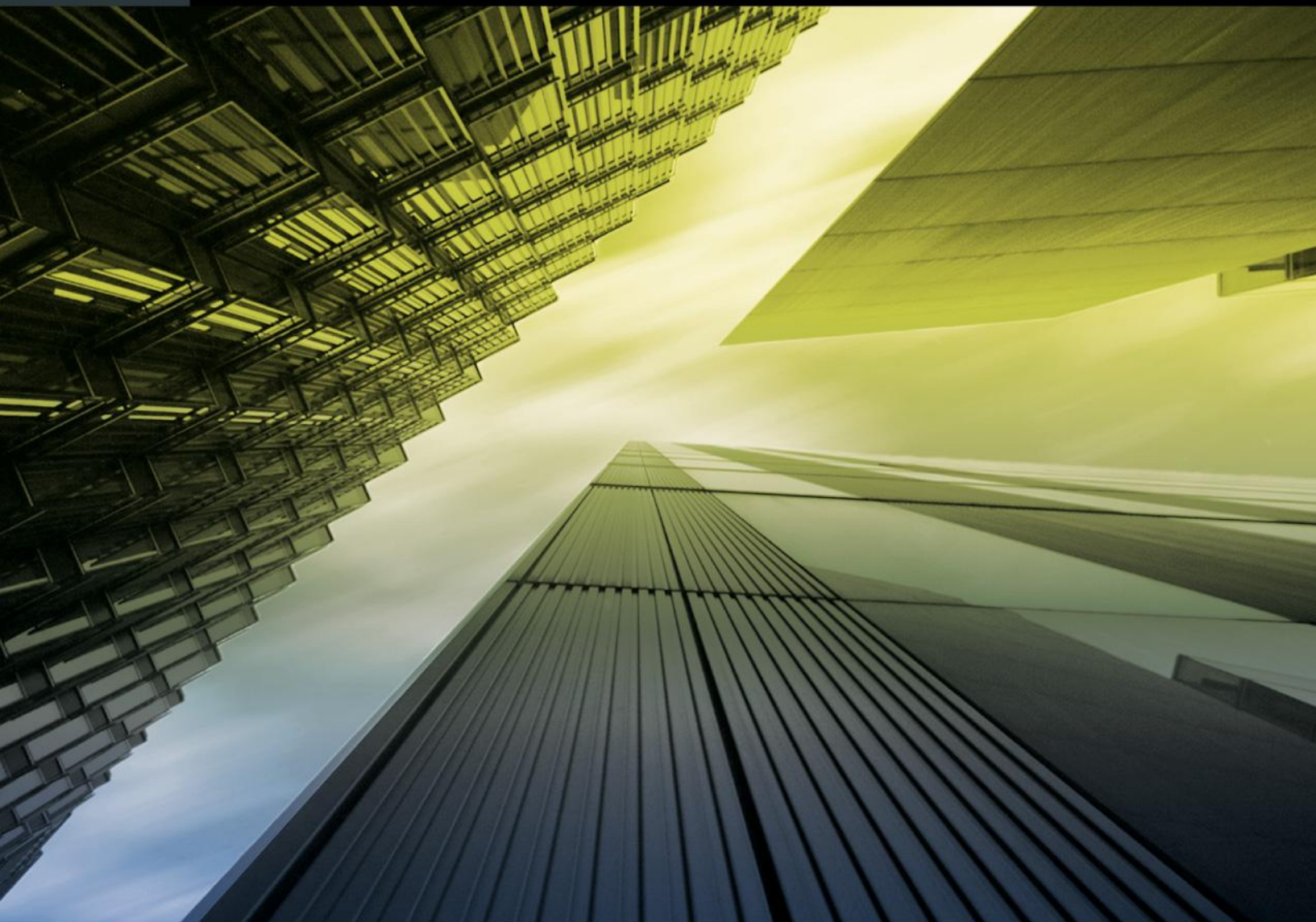


Premio Nacional a la Calidad y Gestión de Excelencia

Modelo de Gestión de Excelencia

Años 2012 - 2013



Premio Nacional
a la Calidad y a la
Gestión de Excelencia

ChileCalidad
Centro Nacional de Productividad y Calidad

Monseñor Sótero Sanz 182, Providencia, Santiago - Chile
Teléfono: +56 (2) 2 231 9764 - Fax: +56 (2) 2 231 9808
www.chilecalidad.cl

INDICE

	Pág.
0. Introducción	3
1. Criterios de excelencia	5
1.1 Principios inspiradores de la gestión de calidad	5
1.2 Principales características	7
2. Modelo Chileno de Gestión de Excelencia	9
3. Criterios y puntajes de evaluación técnica	12
4. Guía para el proceso de autoevaluación	14
4.1 Recomendaciones generales	14
4.2 Preparación del resumen de la organización	15
5. Descripción de los criterios y subcriterios de evaluación	18
1. Liderazgo	18
2. Clientes y Mercado	21
3. Personas	25
4. Planificación Estratégica	30
5. Procesos	33
6. Información y conocimiento	36
7. Responsabilidad social	39
8. Resultados	42
6. Asignación de puntajes, formato y guías de puntuación	47
6.1 Dimensiones de la evaluación	47
6.2 Asignación de puntajes a las respuestas	48
6.3 Formato del subcriterio	49
6.4 Guía de puntuación	51
7. Glosario de términos clave	56
8. Modificaciones introducidas al documento	65

INTRODUCCION

Una organización, privada o pública, productiva o de servicios, grande o pequeña, se constituye a partir de muchos procesos, cuyo alineamiento es clave para alcanzar un objetivo. Los Modelos de Gestión de Excelencia proponen organizar la complejidad de dichos procesos en ámbitos de gestión. En particular, el Modelo de Gestión de Excelencia que usamos en Chile identifica siete ámbitos de gestión, macroprocesos, los que se ligan a resultados.

Esos ámbitos son: Liderazgo (1), Clientes y Mercado (2), Personas (3), Planificación Estratégica (4), Procesos (5), Información y Conocimiento (6) y Responsabilidad Social (7). A cada uno de ellos y a sus resultados (8), le llamamos “Criterio”.

Así, un Modelo de Gestión de Excelencia es una representación de las distintas actividades o componentes de la gestión de una organización, que permite gestionarla con éxito.

En efecto, toda organización tiene como propósito proveer algún producto o servicio a sus clientes (Criterio 2) y producir algún tipo de resultado (Criterio 8). Para lograrlo, se necesita de un liderazgo conductor (Criterio 1), para gestionar sus procesos (Criterio 5), con responsabilidad social (Criterio 7), en el marco de definiciones logradas a través de un proceso de planificación estratégica (Criterio 4). Obviamente todo lo anterior sólo es posible a través de su personal (Criterio 3) y con información (Criterio 6), para una adecuada toma de decisiones.

Un Modelo de Gestión de Excelencia es un marco de referencia que nos señala que, para conseguir resultados excelentes, se requiere, en primer lugar, que cada ámbito de gestión relevante sea abordado como un proceso y que los resultados sean favorables. Es la eficacia de los procesos. En segundo lugar, se requiere el alineamiento de cada uno de estos procesos, entre ellos y hacia los objetivos de la organización. Por último, se necesita que en la organización, como un todo, se genere aprendizaje organizacional.

De esta manera, un Modelo de Gestión de Excelencia es una guía que proporciona una forma de evaluar el grado de desarrollo de cada uno de los procesos de la organización y muestra un camino para el mejoramiento y la innovación.

Los Modelos de Gestión de Excelencia están presentes en más de 80 países, con especial énfasis en los que forman parte de la OCDE, aunque su aplicación se ajusta a la realidad de cada organización, según sus particularidades internas y su entorno.

Además, estos modelos están en permanente transformación y actualización. Por ello, ChileCalidad forma parte de la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad

(Fundibeq), de la Red Iberoamericana de Excelencia en la Gestión (Redibex) y, por su intermedio, del Global Excellence Model (GEM), que son espacios de reflexión, discusión y análisis de la evolución de los modelos, de sus contenidos y de sus metodologías de evaluación.

El Modelo de Gestión de Excelencia que se entrega en este documento es el principal instrumento guía de la gestión de una organización, para que ésta alcance estándares de clase mundial. Como tal, lo ponemos a disposición de las organizaciones nacionales. Su uso y aplicación no tiene costo y les permite ser parte de redes mundiales en las que participan las organizaciones con mejores prácticas de gestión.

Finalmente, queremos enfatizar que los desafíos de nuestro país y de nuestras organizaciones (públicas y privadas), requiere de organizaciones con cada vez más altos estándares de gestión. Para ello, el uso del Modelo de Gestión de Excelencia es una poderosa herramienta que los ayudará en ese objetivo. Los invitamos a usar el Modelo en sus organizaciones y ser parte del movimiento mundial por la mejora continua y la Innovación en la gestión.



Orlando Olivera Calderón
Director
Premio Nacional a la Calidad y la
Gestión de Excelencia

1. Criterios de excelencia

1.1 Principios inspiradores de la gestión de calidad

El Premio Nacional a la Calidad y la Gestión de Excelencia se apoya en los siguientes principios:

❖ Liderazgo y compromiso de la dirección superior:

Los líderes deben estar comprometidos con los valores y los objetivos de la organización, la capacidad de construir y mantener un sistema de gestión que estimule a las personas a lograr un objetivo común y duradero. La participación personal, activa y continua de la dirección crea claridad y unidad en relación a los objetivos de la organización, el ejercicio del liderazgo de la dirección sirve de ejemplo para todos. Por medio del comportamiento ético y transparente, habilidades de planificación, comunicación y análisis, la dirección estimula a las personas a buscar la excelencia. Su papel incluye la creación de un ambiente apropiado, autonomía, mejora, innovación, flexibilidad y aprendizaje. La organización debe contar con líderes capaces en todos sus niveles, con un perfil adecuado, capacidades y habilidades para motivar a trabajar en equipo. Además de liderazgo, la organización necesita desarrollar un sistema capaz de mantener motivadas a las personas en pro del objetivo de la organización. Los procedimientos deben ser definidos para orientar a tomar decisiones y comunicarlos a todos los niveles de la organización. La acción de la dirección y de todos los líderes de la organización deben conducir al equilibrio y armonía relacionado con todas las partes interesadas, de forma de que la organización concrete la visión de la organización.

❖ Gestión orientada hacia la satisfacción de los clientes¹:

Escuchando su voz como elemento fundamental en la definición de la calidad de los productos y servicios.

La calidad es intrínseca al producto, y es el cliente es el que juzga a partir de sus percepciones. Así mismo la organización debe estar atenta a todas las características y atributos del producto, pues son estos los que le entregan el valor agregado a los clientes, intensifican su satisfacción, determinan sus preferencias y los hacen fieles a la marca, al producto o a la organización. Una organización con foco en el cliente busca satisfacer las necesidades actuales y anticipar las expectativas de los clientes y mercados potenciales. Cuando esas necesidades están claras, es posible desarrollar y ofrecer productos diferenciados que irán a satisfacer a los clientes de los mercados

¹ Cuando el modelo señale “Cliente”, debe entenderse de igual forma el concepto “Usuario”, empleado en los Servicios Públicos.

actuales, así como a nuevos segmentos. Las organizaciones orientadas a la satisfacción de los clientes, también buscan identificar las características y atributos que diferencian su producto del de la competencia. Con la orientación hacia el mercado, una organización esta alerta a los cambios que ocurren a su alrededor, principalmente de la competencia y sus clientes, en relación a nuevas demandas y necesidades. El logro de la satisfacción de los clientes, la conquista de su fidelidad, la diferenciación en relación a la competencia son por lo tanto, fundamentales para aumentar la competitividad de la organización, lo que se vuelve un tema estratégico.

❖ **Apreciación de las personas como el principal factor estratégico:**

Valorando su experiencia y capacidad creativa mediante la participación en la gestión de los procesos de la organización y el trabajo en equipo. Complementariamente, privilegiando su calidad de vida y clima laboral.

La comprensión de que el desempeño de la organización depende de la capacitación, motivación y bienestar de la fuerza laboral, crea un ambiente de trabajo propicio en participación y desarrollo de las personas.

El desarrollo de las personas depende cada vez más de las oportunidades para aprender en un ambiente favorable, donde desarrollar sus capacidades y potenciales. La participación de las personas en todos los aspectos del trabajo y por lo tanto, de su calidad de vida es fundamental para desarrollar todo su potencial, lo que contribuirá para lograr los resultados de la organización.

❖ **Mejoramiento permanente de la productividad y la calidad:**

Considerar el mejoramiento permanente de la productividad y la calidad de los procesos y el enfoque preventivo de la gestión, integrados en la planificación estratégica y operativa, como base de la ventaja competitiva.

❖ **Flexibilidad y capacidad de respuesta:**

Ser flexibles y tener una capacidad de respuesta rápida a los requerimientos de los clientes y a las condiciones cambiantes del mercado, a través de la capacitación y educación de los trabajadores, su compromiso con los objetivos y metas de la organización, la innovación en tecnología y en estrategia de gestión.

❖ **Perfeccionamiento permanente de los sistemas de planificación y decisión:**

Una mayor precisión de los instrumentos de información, análisis de datos y estudio sistemático de los hechos, es decir, una gestión basada en datos. La base para la toma de decisiones en todos los niveles de la organización, es el análisis de los datos generados en cada uno de los procesos internos, así como de los competidores y otras referencias de importancia. El análisis de los datos entrega información

relacionada con aspectos importantes para la organización, sea clientes, mercado, finanzas, personas, proveedores, productos, proceso entre otros.

❖ **Valoración de la responsabilidad pública, protección del medio ambiente y del aporte social de la organización:**

El éxito de los intereses de largo plazo de una organización dependen de la conducta ética en sus negocios, de la superación de los requisitos legales y de las regulaciones asociadas a sus productos, procesos e instalaciones. Esta superación significa proactividad de forma de anticipar las necesidades y expectativas de la sociedad.

Una organización de excelencia busca el desarrollo sustentable, identifica los impactos sobre la sociedad que producen sus instalaciones, procesos productivos y ejecuta acciones preventivas para eliminar o minimizar esos impactos en todo el ciclo de vida de los productos. Se preocupa de acciones de interés social, que puede incluir educación, cultura, salud, deporte entre otros.

❖ **Orientación de la gestión a los resultados:**

Compromiso con la obtención de resultados que apuntan en forma armónica y balanceada a las necesidades de todas las partes interesadas de la organización. Para atender las necesidades de todas las partes interesadas y concretar la visión de futuro, son formuladas estrategias y se establecen planes de acción y metas que deben ser eficazmente comunicados a todas las partes interesadas. La obtención del compromiso e involucramiento de todos como los objetivos de organización contribuye a la implementación de estrategias.

La gestión de desempeño de las personas y equipos, y el análisis crítico del desempeño global son instrumentos relevantes que permiten a la organización monitorear el cumplimiento de las estrategias o el grado de alineamiento con los objetivos trazados.

❖ **Adhesión a la no-discriminación:**

Estricta adhesión a los principios y prácticas de no-discriminación de cualquier naturaleza, entre ellas, de género, edad, raza, credo o eventuales discapacidades.

1.2 Principales Características

➤ **Modelo sistémico integrado**

Los modelos de excelencia están compuestos de criterios de evaluación, los cuales se dividen en subcriterios de evaluación y estos a su vez en áreas de análisis y elementos de gestión. Si bien cada criterio se evalúa por separado, ellos están muy relacionados entre si y su evaluación en definitiva depende de que tan alineados e integrados estén.

➤ **Foco en resultados**

El adecuado balance entre los distintos resultados claves del negocio asegura el equilibrio entre los objetivos de corto y largo plazo, sin afectar de manera desproporcionada a uno en beneficio de otro. Las áreas de resultados claves del modelo chileno son: satisfacción de los clientes, resultados globales, efectividad organizacional, responsabilidad social, satisfacción de los empleados, calidad de los proveedores.

➤ **Adaptable y no prescriptivo**

Si bien el Modelo se orienta a la obtención de resultados, no prescribe los métodos, herramientas, técnicas, sistemas, etc., que deben ser usados para conseguirlos. Tampoco sugiere cuál debe ser la estructura organizacional ni el sistema gerencial que la organización debe usar. El Modelo sí postula que dado que todos estos factores son importantes y dependen de las necesidades y estrategias de la organización, que son cambiantes, deben ser evaluados periódicamente como parte de las revisiones de desempeño de la organización.

➤ **Modelo dinámico sustentado en valores**

El Modelo ha evolucionado a través del tiempo, para recoger las prácticas que los cambios del entorno, la tecnología y el mercado exigen. Además, se han desarrollado versiones especiales más ajustadas a la realidad de distintos tipos de organizaciones, por ejemplo, salud, educación, etc. Lo que ha permanecido prácticamente invariable son los principios que lo sustentan. Estos constituyen los valores o pilares que señalan la orientación general de la gestión de excelencia.

➤ **Herramienta de diagnóstico**

El Modelo, con sus diferentes elementos de evaluación y sus guías de puntaje constituyen un sistema global de diagnóstico de la gestión de la organización. La respuesta a cada uno de estos requerimientos se evalúa en base a las siguientes dimensiones: Enfoque, Despliegue, Aprendizaje, Integración y Resultados, calibradas según los factores claves de la organización. La evaluación así efectuada permite determinar una lista de fortalezas y oportunidades de mejoramiento, en todos los ámbitos importantes de la organización.

➤ **Apoyo al Premio Nacional a la Calidad y la Gestión de Excelencia**

Por último, el Modelo constituye un paradigma conocido que sirve de instrumento para comparar el desempeño de diferentes organizaciones y por lo tanto determinar cual de ellas posee la mayor excelencia de gestión.

2. Modelo de Gestión de Excelencia

El esquema siguiente presenta los ocho criterios de evaluación considerados en el modelo chileno de gestión de excelencia, mostrando cómo los siete primeros confluyen al criterio "Resultados" y la interrelación entre todos ellos.



El Modelo de Gestión de Excelencia es flexible, no es prescriptivo, es decir, permite utilizar las prácticas, herramientas de gestión que la organización desee. El Modelo es útil tanto para autoevaluación y orientación de cualquier tipo de organización, sea del sector público, o privado, con fines de lucro o sin ella, pequeñas y grandes.

El esquema representativo del Modelo de Gestión de Excelencia, simboliza a la organización, considerada como un sistema orgánico, que se adapta al medio externo. De hecho, sugiere que los elementos del modelo se relacionan en forma armónica e integrada, volcados a la generación de resultados.

Para tener un **liderazgo** de excelencia es necesario que el líder motive, genere un qué hacer y un para qué hacer, que es compartido por todos. Genera cambios para mantener y mejorar la coherencia de la organización con su entorno, sabe que el éxito depende no sólo de él, sino de cómo se alinee y comprometa su personal con esos objetivos, es un garante del futuro del sistema, impulsando con su ejemplo, la cultura de excelencia en la organización.

La sobrevivencia y el éxito de una organización esta directamente relacionada con su capacidad de satisfacer las necesidades de sus clientes, es así como la **gestión de satisfacción del clientes**, implica un conocimiento profundo de quién es el cliente, qué es lo que quiere, cómo nos mira, cuán satisfecho está de nosotros, qué opina de nuestra competencia, qué va a querer mañana de nosotros. Son esas necesidades las que deben ser identificadas, entendidas y utilizadas para el desarrollo de los productos, creando el valor necesario para conquistar o retener a esos clientes, y por lo tanto, no sólo satisfacerlo, sino que encantarlos.

Las **personas** que componen la fuerza de trabajo tienen un potencial de aporte mucho más allá de su rendimiento promedio, y alcanzar niveles mayores de desempeño depende de cómo se estimule, desarrolle y se les comprometa con el desarrollo de su potencial y de su futuro. Las personas que disfrutan, que se divierten y están motivadas con su trabajo rinden más y tienen muchas mayores posibilidades de tener clientes satisfechos e incluso encantados que las que no lo están. Para ello deben trabajar en un ambiente propicio para consolidar una cultura de excelencia, para ejecutar y gestionar adecuadamente los procesos, identificando las mejores alternativas de aplicación.

El futuro no es predecible, por ello la **planificación estratégica** es vital, pero no basta con formular planes para alcanzar el futuro, hay que desarrollarlos, por ello tan importante como tener los planes es la coherencia de éstos y la forma cómo estos planes se desarrollan, cómo se involucra al máximo de actores en su formulación y en el compromiso con los resultados buscados y finalmente cómo los resultados se monitorean para prevenir desviaciones y/o ajustar los planes.

La coordinación de las actividades está dada por la **gestión de procesos**, las personas de la organización se coordinan de acuerdo al proceso, los jefes están para entrenar a las personas en el proceso y resolver las dificultades que se le presentan. Al interior de los procesos, las personas se organizan como proveedores y clientes internos, que a la vez, se coordinan con clientes, procesos de apoyo y proveedores externos.

La **información** adecuada para la toma de decisiones no es obvia al interior de la organización, la labor de convertir datos en información y de cómo ésta es utilizada para alinear los procesos con los objetivos organizacionales pasa a ser materia de diseño y factor clave de éxito de la organización. Actualmente ha tomado más importancia

incorporar a clientes y proveedores en la gestión misma de la empresa a través del uso de tecnología.

Asimismo, para que exista continuidad en las operaciones, la organización debe identificar, entender y satisfacer las necesidades de la comunidad que la rodea, comunidad con las cuales se integra en forma ética, asumiendo como propios los valores de la comunidad, dando cumplimiento a las leyes y buscando siempre ir más allá, preservando el ecosistema, y contribuyendo al desarrollo de la comunidad cercana. La organización que no tiene **responsabilidad social** y que no cuida su entorno no tiene viabilidad en el largo plazo.

Finalmente, los líderes de la organización tienen como principal responsabilidad la obtención de **resultados** que aseguren la creación de valor de la organización, y ésta depende ya no sólo de los resultados financieros que se obtengan, sino también de los resultados obtenidos en la satisfacción de clientes, resultados de desarrollo y satisfacción del personal, resultados en la gestión de proveedores, y los resultados en responsabilidad social

3. Criterios y puntajes de evaluación técnica

Los criterios utilizados para la autoevaluación en base al Modelo Chileno de Gestión de Excelencia, tienen como propósito enfocar la atención de las organizaciones hacia aquellos principios inspiradores de la gestión, asociados objetivamente a la obtención de ventajas competitivas reales y duraderas en las empresas, y a ganancias de valor y eficiencia permanentes en los servicios públicos, desincentivando el desarrollo de estrategias basadas sólo o principalmente en ventajas artificiales o condiciones no sostenibles en el largo plazo.

En esta perspectiva, se consideran de manera relevante tres aspectos fundamentales, que envuelven los resultados generales de la empresa o servicio:

- **Resultados globales de la gestión**
- **Satisfacción de los clientes internos y externos**
- **Nivel de calidad de vida al interior de la organización**

Los principios anteriormente señalados se expresan en los criterios de evaluación. Cada criterio considera varios subcriterios que, a su vez, tienen áreas específicas de evaluación, sobre un total de 1000 puntos, distribuidos de la siguiente forma:

CRITERIOS Y SUBCRITERIOS	PUNTUACIÓN MÁXIMA
1 LIDERAZGO	110 puntos
1.1. Liderazgo de la alta dirección	55
1.2. Liderazgo para el alto desempeño	55
2 CLIENTES Y MERCADO	80 puntos
2.1. Conocimiento de clientes y mercado	25
2.2. Gestión de la relación con los clientes	30
2.3 Medición de la satisfacción de los clientes	25
3 PERSONAS	110 puntos
3.1. Gestión y participación del personal	50
3.2 Capacitación y desarrollo	30
3.3 Calidad de vida y satisfacción en el trabajo	30
4 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	80 puntos
4.1 Desarrollo de la estrategia	40
4.2 Despliegue de la estrategia	40
5 PROCESOS	80 puntos
5.1 Diseño y gestión de los procesos	30
5.2 Procesos de producción, servicio y apoyo	30
5.3 Proveedores y asociados	20
6 INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO	80 puntos
6.1 Medición, análisis y mejora del desempeño organizacional	40
6.2 Gestión de la información y del conocimiento	40
7 RESPONSABILIDAD SOCIAL	60 puntos
7.1 Medio ambiente	20
7.2 Conducta ética y legal	20
7.3 Contribución a la comunidad	20
8 RESULTADOS	400 puntos
8.1 Resultados en la satisfacción de los clientes	90
8.2 Resultados de desempeño financiero y de mercado	90
8.3 Resultados de la efectividad organizacional	75
8.4 Resultados de la responsabilidad social	35
8.5 Resultados en la satisfacción de los empleados	75
8.6 Resultados en la calidad de los proveedores	35
TOTAL	1000 puntos

4. Guía para el proceso de autoevaluación

La presente guía se ha construido para apoyar a las organizaciones postulantes al Premio Nacional a la Gestión de Excelencia a elaborar su Informe de Autoevaluación, así como a aquellas organizaciones y personas que estén interesadas en aprender acerca de una gestión de excelencia basada en el Modelo Chileno de Gestión de Excelencia.

Por otra parte, esta guía le permite a la empresa postulante evaluar el estado actual de su gestión y conocer y compararse con los elementos de una gestión de calidad de clase mundial.

4.1. Recomendaciones generales

Realice una lectura general de los criterios y subcriterios antes de iniciar la preparación del informe, con el fin de lograr una visión integral del trabajo a realizar.

a. Lea toda esta guía

Esta guía le entregará los conceptos preliminares de una gestión de calidad moderna, además de conocer las directrices de cómo autoevaluarse y cómo, posteriormente, será evaluado por los examinadores. Usted debe familiarizarse con los siguientes puntos:

- Los criterios, subcriterios y áreas de análisis de la gestión de excelencia
- El sistema de puntuación, y
- Glosario de términos.

b. Revise los criterios y entienda cómo responder los requerimientos

Los criterios incluyen los distintos subcriterios que lo conforman, y el significado de cada uno de ellos. A su vez los subcriterios están conformados por áreas de análisis y, éstas por elementos de gestión. Los subcriterios cuentan, en casi todos los casos, con Notas explicativas asociadas.

Los subcriterios se clasifican de acuerdo al tipo de información y/o datos que se esperan que el postulante facilite, deben ser evaluados en las siguientes dimensiones:

Criterios 1 al 7: Enfoque - Despliegue - Aprendizaje - Integración².

² **Enfoque:** Se refiere a la manera de hacer las cosas, a los métodos usados por una organización para abordar los requerimientos solicitados en los criterios, subcriterios y áreas de análisis del Modelo. El *enfoque* incluye lo apropiado de los métodos para dichos requerimientos y la efectividad de su uso. Es uno de los elementos considerados en la evaluación de los Procesos de Gestión.

Despliegue: Se refiere a la extensión en la cual un enfoque es aplicado en dirección a los requerimientos del criterio. El *despliegue* se evalúa sobre la base de la amplitud y la profundidad con que los enfoques son aplicados a las áreas relevantes de la organización, de acuerdo a los requerimientos de los subcriterios. El *despliegue* es uno de los elementos considerados en la evaluación de los Procesos de Gestión.

Aprendizaje: Se refiere a la mejora y refinamiento del enfoque después de varios ciclos de evaluación y mejora, a la existencia de innovación en los métodos, procedimientos y prácticas que se apliquen en distintas áreas de gestión. Además, el *aprendizaje* incluye compartir y difundir las mejoras e innovaciones entre unidades de trabajo y procesos relevantes en la organización.

Integración: Se refiere a la armonización de planes, procesos, información, recursos, acciones, resultados y análisis para respaldar los grandes objetivos de una organización. Una integración efectiva va más allá del alineamiento y es alcanzada cuando los componentes individuales de un

Monseñor Sóttero Sanz 182, Providencia, Santiago - Chile

Teléfono: +56 (2) 2 231 9764 - Fax: +56 (2) 2 231 9808

www.chilecalidad.cl

Criterio 8: Resultados³.

Responda en forma breve y concisa, utilizando un estilo directo. En lo posible, desarrolle las respuestas en forma autocontenida, de modo que no dependa de información dada en otro subcriterio. Si no puede evitarlo, referencie el subcriterio que contiene la información.

Presente evidencias y, si es posible, utilice cifras en sus respuestas. En el criterio 8, es recomendable el uso de gráficos y tablas para facilitar la comprensión y visualizar niveles comparativos. Cuando muestre tendencias, incluya datos de los últimos 3 años como mínimo.

Dado que la gestión de calidad es un tema transversal que cruza todas las actividades que realiza la organización, considere la relación y consistencia entre criterios relacionados. Por ejemplo, 2.2. “Gestión de la relación con los clientes”, con: 5.2. “Gestión de los procesos de producción y entrega de productos y servicios”, y 8.1 “Resultados de la satisfacción de los clientes”. Estas interrelaciones están en ocasiones señaladas en las notas.

c. Comience por el “Resumen de la Organización”

El Resumen de la Organización es el punto más apropiado para iniciar la autoevaluación o para escribir la presentación. Es una fuente de información muy importante para que los examinadores y jueces puedan entender el sistema de administración y dirección de la organización. Se emplea como elemento de respaldo, propósito y bases de la administración para emitir juicios enfocados y balanceados, en todas las fases de la evaluación.

El objetivo de este resumen es el de ayudar a cualquiera, tanto a los que escriben los criterios, los que revisan, o leen posteriormente la presentación del postulante a entender qué es lo más importante y relevante para el negocio⁴ de la organización. Este resumen debe preceder al desarrollo de los criterios.

4.2. Preparación del resumen de la organización

Los postulantes deben presentar un resumen de su negocio que indique lo más importante del mismo, influencias claves de cómo opera y hacia dónde se dirige.

El “Resumen de la Organización” es una declaración de qué es lo relevante para el negocio y su rendimiento.

sistema de gestión operan como una unidad completamente interconectada. La *integración* es uno de los elementos considerados en la evaluación de los Procesos de Gestión.

³ **Resultados:** se refiere a los efectos obtenidos en las áreas de actividades evaluadas. La evaluación de resultados es función de la existencia de datos de los principales indicadores.

⁴ En el caso de los servicios públicos el término “negocio” debe ser entendido como el área de actividad en que debe desempeñarse, definido en el marco legal que permite su funcionamiento, como en la misión y visión que la autoridad le haya entregado. En este, como en otros aspectos, pueden haber diferencias de lenguaje o concepto, propias de las disparidades existentes entre el sector público y el privado. A los postulantes del sector público se les recomienda tener como referencia el modelo del Premio Nacional a la Calidad de los Servicios Públicos (versión 2001), para clarificar algunos de estos temas.

Su importancia radica en que:

- Es el punto de partida para la autoevaluación e iniciar la escritura del Informe de Autoevaluación. Ayuda a enfocarse en los requerimientos claves de desempeño y de resultados del negocio.
- Es empleado por los examinadores, jueces y jurados en todas las etapas de evaluación y visitas en terreno. Les ayuda a tener una mejor visión y dirección del negocio y, por ende, realizar una mejor evaluación.

Se recomienda que este resumen se redacte primero y se emplee como una guía en el proceso de autoevaluación y confección del Informe de Autoevaluación.

El Resumen de la Organización debe cubrir los siguientes cinco puntos en no más de cinco páginas:

a) Descripción básica de la organización

- Breve descripción de la historia de la organización, enfocándola en los mayores hitos e influencias que han contribuido a su evolución y a sus políticas.
- Misión y Visión.
- Factores claves o críticos de existencia.
- Los productos y servicios que provee. Descripción general del “negocio” de la organización, señalando si actúa directamente o a través de proveedores.
- Tamaño y localización de la organización, indicando si es privada, mixta, pública, entre otras.
- Los principales mercados: locales, nacionales o internacionales; los clientes principales (quiénes son, cuántos y con qué criterio relevante son segmentados): consumidores, otros negocios, gobierno, etc.
- Número de empleados (de planta, a contrata, jornada parcial), nivel de educación, diversidad de la fuerza laboral y cargos, contratos colectivos y requerimientos de seguridad. Y bienestar del personal.
- Las tecnologías, equipos e instalaciones empleadas de mayor trascendencia.
- El marco regulatorio con respecto a la salud y seguridad, medio ambiente, finanzas, productos, etc.

Si la organización es una división de una mayor, agregue entonces:

- La relación con la organización matriz y el porcentaje de empleados que representa.
- Cómo se relacionan sus productos/servicios con la organización matriz.
- Apoyo o soportes claves que le otorga la organización matriz, si existen.

b) Requerimientos del mercado y clientes

Esta sección debe entregar información respecto a:

Monseñor Sótero Sanz 182, Providencia, Santiago - Chile
Teléfono: +56 (2) 2 231 9764 - Fax: +56 (2) 2 231 9808
www.chilecalidad.cl

- Requerimientos claves de los clientes y del mercado con respecto a los productos y servicios de su organización, tales como: entrega a tiempo, bajos niveles de fallas, precio adecuado y servicio post-venta.
- Requerimientos claves de los usuarios de los servicios públicos, con respecto a los productos y servicios prestados, tales como: atención a tiempo, agilidad en trámites, cortesía en la atención, software fácil de emplear, formularios simples.

c) Relación con los proveedores y socios

Esta sección debería dar información respecto a:

- Tipo y número de proveedores de bienes y servicios.
- Los más importantes tipos de proveedores, distribuidores y negocios.
- Limitaciones, requerimientos o relaciones especiales con algunos o todos ellos.

d) Situación competitiva

Esta sección debe entregar información respecto a:

- Número y tipo de competidores.
- Posición relativa con respecto a la industria.
- Los factores principales que determinan el éxito competitivo, ejemplo: reducción de costos, crecimiento de la productividad, innovación, etc.

e) Dirección del negocio

Esta sección provee información respecto a:

- Modificaciones en el mercado, tales como: cambio de productos, nuevos mercados o segmentos.
- Nuevas alianzas.
- Introducción de nuevas tecnologías.
- Cambios de estrategia.
- Factores únicos.

El límite máximo, para el “Resumen de la Organización” es de 5 páginas. Esta cantidad de páginas no se contabiliza para el desarrollo de los criterios (ver Guía de Postulación).

5. Descripción de los criterios y subcriterios de evaluación

Criterio 1 “Liderazgo” (110 puntos)

Este criterio examina cómo la alta dirección lidera la organización, cómo asume sus responsabilidades en el marco de sus definiciones estratégicas y valóricas. También examina cómo aborda el cumplimiento de las expectativas de desempeño y la sustentabilidad de la organización, promoviendo una gestión de excelencia.

1.1. Liderazgo de la alta dirección (55 puntos)

Describa cómo es su sistema de liderazgo, cómo la alta dirección ejerce su liderazgo, cómo conduce y otorga sustentabilidad a la organización. Describa la manera en que determina y despliega las definiciones estratégicas organizacionales, cómo se comunica e involucra con el personal, y cómo promueve y se compromete con los principios éticos y los valores que sustentan la cultura organizacional.

Incluya en su descripción los elementos consultados a continuación:

a) Desarrollo del Liderazgo y conducción de la organización

- ¿Cómo la alta dirección establece la misión, la visión y los valores de la organización y de qué manera los comunica y despliega, a través de su sistema de liderazgo, alcanzando a personal, proveedores, clientes y otros grupos de interés?
- ¿Cómo la alta dirección establece las expectativas y metas de desempeño de la organización, y de qué manera las comunica y despliega a través de su sistema de liderazgo? ¿Cómo la alta dirección establece el foco en la creación de valor para los clientes y los grupos de interés clave de la organización, y de qué manera lo comunica y despliega a través de su sistema de liderazgo?
- ¿Cómo la alta dirección conduce la organización, establece las prioridades y busca nuevas oportunidades para la organización? ¿Cómo asegura el equilibrio en la creación de valor para todos los grupos de interés?
- ¿De qué manera la alta dirección crea y refuerza un ambiente de entrega de facultades (empowerment) e innovación, así como el aprendizaje individual y de la organización?
- ¿De qué manera la alta dirección estimula y asegura el comportamiento ético a nivel directivo? ¿Cómo lo promueve, a través de su sistema de liderazgo, entre el personal y los grupos de interés clave?

- ¿Cómo la organización evalúa el desempeño de la alta dirección y cómo utiliza dicha información para mejorar su efectividad? ¿De qué manera la alta dirección prepara su relevo futuro?

b) Participación y visibilidad de la alta dirección

- ¿Cómo la alta dirección refleja, en sus acciones personales, su compromiso con los principios éticos y valóricos de la organización, especialmente con los relativos a la gestión de excelencia?
- ¿Cómo se involucra y participa la alta dirección en actividades de reconocimiento al personal, equipos y otros grupos de interés clave?
- ¿De qué manera la alta dirección se comunica e interactúa con el personal y todos los grupos de interés? ¿Cómo estimula estas prácticas a través de su sistema de liderazgo?

Nota:

N1. Los elementos relativos a la gestión y control de una conducta ética y cumplimiento de las responsabilidades legales por parte de la alta dirección de la organización, son tratados en área de análisis 7.1.a.

N2. La evaluación de desempeño de la alta dirección, podría sustentarse en la revisión de pares, en evaluaciones formales de desempeño, así como en encuestas y retroalimentación formales o informales por parte del personal y otros grupos de interés. Para el caso de organizaciones públicas, la evaluación de desempeño podría ser efectuada por un agente/consultor externo.

1.2. Liderazgo para el alto desempeño (55 puntos)

Describe la manera en que la alta dirección aborda la evaluación del desempeño organizacional y cómo estimula y genera condiciones para el desarrollo de un alto desempeño.

Incluya en su descripción los elementos consultados a continuación:

a) Evaluación del desempeño

- ¿Cómo se revisa y evalúan los aspectos clave del desempeño de la organización, de manera que los directivos estén informados al tomar medidas?

- ¿Cómo se convierten los resultados de las revisiones y evaluación del desempeño de la organización, en prioridades de mejoramiento y oportunidades de innovación?
- ¿De qué manera la alta dirección utiliza estos resultados de la evaluación del desempeño organizacional y la retroalimentación del personal, para mejorar la efectividad de su propio liderazgo y de la gestión en general, a través de toda la organización?

b) Despliegue de oportunidades de mejoramiento

- ¿De qué manera la alta dirección genera un ambiente propicio para la búsqueda de excelencia en las prácticas de gestión y de los resultados de la organización?
- ¿Cómo la alta dirección impulsa el despliegue de las oportunidades de mejoramiento e innovación a través de la organización y, si procede, a los proveedores o asociados comerciales y clientes clave?
- ¿De qué manera la alta dirección promueve el trabajo en equipo, la colaboración y la coordinación dentro de la organización?

Notas:

N1. La evaluación del desempeño organizacional abordada en este subcriterio, está focalizada en la alta dirección y se vincula estrechamente con el subcriterio 6.1.

N2. El despliegue de oportunidades de mejoramiento abordado en este subcriterio, se vincula estrechamente con el área de gestión 4.2.a.

Criterio 2 “Clientes y Mercado” (80 puntos)

Este criterio examina de qué manera la organización determina los requerimientos, expectativas y preferencias de los clientes y mercados, actuales y potenciales. También examina cómo la organización construye relaciones con sus clientes y determina su obtención, satisfacción y fidelidad.

2.1. Conocimiento de clientes y mercado (25 puntos)

Describa de qué manera la organización determina los requerimientos, las expectativas y las preferencias de los clientes y mercados, actuales y potenciales, con el fin de mejorar el actual negocio y desarrollar nuevas oportunidades.

Incluya en su descripción los elementos consultados a continuación:

a) Conocimiento de los clientes y el mercado

- ¿Cómo se determinan los clientes objetivo, los grupos de clientes y los segmentos de mercado, para sus productos y servicios actuales y futuros? ¿Cómo se toman en cuenta en esta determinación, los clientes de la competencia y otros clientes o mercados potenciales?
- ¿Cómo se considera la opinión de los clientes (anteriores, actuales y potenciales), en la determinación de las necesidades, requerimientos y expectativas que conducen a la toma de decisión de su compra o de su elección de productos y servicios? ¿Cómo se lleva a cabo esta determinación según los diferentes tipos de clientes?
- ¿Cómo se utiliza esta información para determinar las características claves de los productos y los servicios, así como su importancia o valor para los clientes, para efectos de actividades presentes y futuras en marketing, planificación de productos y otros desarrollos de negocios?
- ¿Cómo utiliza esta información para anticipar mejoras e identificar oportunidades de innovación en los productos y servicios, así como en los procesos de trabajo?

Notas:

N1. En todo el Modelo se utiliza el término “cliente” para hacer referencia a toda aquella persona, grupo de personas u organizaciones que recibe un producto o servicio. Para una mejor comprensión, consultar el Glosario.

N2. Si los productos son comercializados a los consumidores finales a través de otros negocios, tales como distribuidores o minoristas, los grupos de clientes debieran incluir a ambos: los consumidores finales y estos negocios intermediarios.

N3. Las características de los productos y servicios se refieren a todos los atributos de los productos y servicios a través de su ciclo de vida completo y su cadena de consumo completa. El foco debiera estar en las características que explican la preferencia y fidelidad de los clientes, por ejemplo, aquellas características que diferencian sus productos y servicios de lo que ofrecen los competidores. Estas características podrían incluir factores tales como precio, valor, servicio de entrega, soporte técnico y relaciones de ventas.

2.2. Gestión de la relación con los clientes (30 puntos)

Describe cómo la organización construye relaciones con sus clientes, incluida la gestión de quejas, reclamos y sugerencias, de manera de atraerlos, mantenerlos y aumentar su fidelidad.

Incluya en su descripción los elementos consultados a continuación:

a) Relación con los clientes

- ¿Cómo construye la relación con los clientes, incluidas la gestión para atraerlos y la post venta, para que se repitan los negocios y ellos manifiesten buenas referencias?
- ¿Cómo determina los requerimientos claves del contacto con los clientes y cómo se diferencian los métodos de determinación para los distintos tipos de clientes? ¿Cómo los despliega a todos los empleados y procesos involucrados en la cadena de responsabilidad?
- ¿De qué manera pone a disposición de los clientes los mecanismos de acceso clave?
- ¿De qué manera se divulgan los productos y servicios, con el fin de crear una imagen positiva, de confianza y credibilidad en los clientes?
- ¿Cómo mantiene los enfoques relativos a la construcción de la relación con el cliente, actualizados con las necesidades y dirección del negocio?

b) Gestión de quejas, reclamos y sugerencias

- ¿Cómo la organización gestiona las quejas, reclamos y sugerencias de los clientes? ¿Cómo se asegura que sean resueltas de manera eficaz y oportuna? ¿Cómo utiliza la información sobre la pérdida o fuga de clientes? ¿Cómo agrupa y analiza esta información para el uso del mejoramiento global de la organización?
- ¿De qué manera el resultado del análisis de quejas y reclamos y las acciones implementadas, son comunicados al personal así como a los clientes?

Notas:

N1. El tipo de fidelidad de los clientes difiere según sea la naturaleza del negocio. En algunos casos es más relevante para los resultados de la organización la permanencia de los clientes (por ejemplo en negocios en los que el cliente suscribe un contrato con su organización que es relativamente fácil de cambiar por el de otra); en otros casos lo más relevante puede ser la repetición de compra (por ejemplo comercio minorista, hoteles, transportes) y en aquellas situaciones en que las barreras de salida del cliente son muy altas o totales, la lealtad relevante puede ser el nivel de recomendación. La relación con los clientes podría incluir el desarrollo de sociedades o alianzas.

N2. Los resultados de las mediciones de valor percibido por los clientes (fidelidad, retención, referencias positivas, entre otras), debieran ser reportados en el subcriterio 8.1.

2.3 Medición de la satisfacción de los clientes

(25 puntos)

Describa cómo la organización determina el grado de satisfacción o insatisfacción de sus clientes y usa dicha información.

Incluya en su descripción los elementos consultados a continuación:

a) Determinación de la satisfacción de los clientes

- ¿De qué manera determina los niveles de satisfacción e insatisfacción de sus clientes? ¿Cómo se diferencian los métodos de determinación para los distintos tipos de clientes?
- ¿De qué manera estas mediciones permiten reflejar la fidelidad futura de sus clientes (permanencia, repetición de compra, recomendación positiva)?
- ¿Cómo se obtiene información de la satisfacción de los clientes relativos a la competencia y/o de otras industrias de referencia?

- ¿Cómo usa la información y hace el seguimiento entre los clientes sobre los productos, servicios y transacciones recientes, para efectos de recibir retroalimentación oportuna y operativa que permita mejorar su calidad?
- ¿Cómo utiliza la información sobre la satisfacción e insatisfacción de sus clientes para incrementar los niveles de satisfacción de sus clientes y superar sus expectativas?
- ¿Cómo se mantiene el método para determinar la satisfacción de los clientes, actualizado con las necesidades y dirección de la organización?

Notas:

N1. La determinación de la satisfacción e insatisfacción de los clientes debiera incluir entre otros los siguientes mecanismos: encuestas, retroalimentación de clientes formal e informal, uso de los datos de la relación de los clientes con la organización y reclamos.

N2. Las mediciones de satisfacción de clientes debieran incluir tanto las escalas numéricas como descriptores para cada unidad en la escala. Las mediciones operacionales de la satisfacción de los clientes proveen información confiable sobre la evaluación que ellos hacen de sus productos y servicios específicos y sobre las características de la relación, la correspondencia entre estas evaluaciones y el probable comportamiento futuro de los clientes en términos de fidelidad (permanencia, repetición de compra, recomendación positiva, etcétera).

N3. Los resultados de las mediciones de satisfacción e insatisfacción de clientes, debieran ser reportados en el subcriterio 8.1.

Criterio 3 “Personas” (110 puntos)

Este criterio examina cómo la organización involucra, gestiona y desarrolla a su personal, con el fin que éste utilice su máximo potencial, siempre alineado con la misión, la estrategia y los planes de la organización. También examina de qué manera la organización evalúa sus necesidades en materia de habilidades y capacidades requeridas en su personal y cómo genera y apoya un ambiente de trabajo que conduzca a un alto desempeño, así como al crecimiento de las personas y la organización.

3.1. Gestión y participación del personal (50 puntos)

Describa de qué manera los procesos de gestión del personal les permiten a las personas contribuir con su trabajo a materializar los planes y los resultados globales de la organización. También examina cómo se favorece y estimula la participación y contribución del personal para alcanzar las metas de desempeño acordadas, así como el logro de un alto desempeño.

Incluya en su descripción los elementos consultados a continuación:

a) Gestión del personal

- ¿Cómo se establece y desarrolla la política de personal y su implementación, para adecuarla a las necesidades del negocio?
- ¿De qué manera se determinan las necesidades organizacionales respecto de habilidades y capacidades del personal, incluyendo destrezas, competencias y niveles de dotación?
- ¿Cómo se organiza y gestiona al personal para llevar a cabo el trabajo de la organización, aprovechar las competencias fundamentales de la organización, reforzar un enfoque en el cliente y en el negocio, y promover la flexibilidad y agilidad frente a las cambiantes necesidades del negocio? ¿Cómo prepara al personal para enfrentar los cambios en las necesidades de habilidades y capacidades organizacionales requeridas?
- ¿Cómo es seleccionado y contratado el nuevo personal, teniendo en cuenta las necesidades de habilidades y capacidades requeridas por la organización, así como las prácticas de igualdad de oportunidades para la fuerza laboral, considerando la diversidad de la comunidad en que se inserta la organización?

b) Participación y motivación para el alto rendimiento

- ¿De qué manera la política y la gestión de personal estimulan el desarrollo de las máximas potencialidades de las personas y apoyan el alto rendimiento? ¿Cómo se asegura el alineamiento de los objetivos individuales y de equipo, con los objetivos de la organización? ¿De qué manera el sistema de remuneraciones, evaluación de desempeño y reconocimiento, apoya el cumplimiento de los resultados globales?
- ¿Cómo se apoya y estimula al personal en el desarrollo relativo a sus carreras y objetivos de aprendizaje?
- ¿De qué manera los sistemas de compensaciones, reconocimiento y sus correspondientes prácticas de gratificaciones e incentivos, motivan el alto rendimiento de las personas y la participación dentro de la organización?
- ¿Cómo se asegura la efectiva comunicación, cooperación y el compartir conocimientos/habilidades a través de todas las unidades de trabajo, funciones y lugares, según sea lo apropiado?
- ¿Cómo se determinan los factores claves que afectan la participación del personal? ¿Cómo se consideran en esta determinación los diferentes segmentos del personal? ¿De qué manera se promueve y dispone de mecanismos para que el personal se involucre y contribuya al proceso de mejoramiento continuo?
- ¿Cómo se conoce la opinión del personal respecto a la cooperación, el intercambio de experiencias y de involucramiento de todo el personal para el proceso de mejoramiento continuo?
- ¿Cómo se involucra a las organizaciones representantes del personal, cuando existen, en el proceso de calidad y mejora continua?

Notas:

N1. En todo el Modelo se utiliza el término “personal” para hacer referencia a la gente activamente involucrada en la realización del trabajo de la organización (empleados, trabajadores, funcionarios, etc.). Esto incluye a quienes se desempeñan en forma permanente, temporal, a tiempo parcial; también se incluye a los gerentes y supervisores en todos los niveles. El personal supervisado por contratistas se debe considerar en el subcriterio 5.3.

N2. Las capacidades y habilidades requeridas en el personal deberían considerar no sólo las necesidades actuales sino también los requerimientos futuros basados en los objetivos estratégicos y planes de acción descritos en el criterio 4. Para una mejor comprensión de estos conceptos, consultar el Glosario.

N3. Las compensaciones y reconocimientos incluyen promociones, bonos que pueden ser basados en rendimiento, habilidades adquiridas y otros factores. El reconocimiento incluye modalidades monetarias o no monetarias, formales o informales, individuales o grupales.

N4. Se consideran como mecanismos e instrumentos, para presentar ideas o sugerencias, las reuniones de análisis, presentación de informes, buzón de sugerencias, programas de mejora, otros.

N5. Los resultados de la participación del personal en el desarrollo de la organización debieran estar indicados en el subcriterio 8.5.

3.2 Capacitación y desarrollo

(30 puntos)

Describa de qué manera son identificadas y abordadas las necesidades de capacitación y desarrollo del personal, y cómo estos procesos apoyan el logro de los objetivos de la organización.

Incluya en su descripción los elementos consultados a continuación:

a) Desarrollo y capacitación del personal

- ¿Cómo se determinan las necesidades claves de capacitación y desarrollo del personal? ¿Cómo se obtiene y utiliza la información respectiva para esta determinación? ¿Cómo son considerados en esta determinación los diferentes intereses y necesidades individuales y de equipos, incluyendo la integración de nuevas personas?
- ¿De qué manera se asegura que los planes y acciones de capacitación y desarrollo de todo el personal, directivos incluidos, estén orientados a satisfacer tanto sus necesidades como las de la organización, incluyendo el desarrollo, aprendizaje y progresos en sus carreras?
- ¿Cómo se evalúan los planes de capacitación y desarrollo? ¿Cómo se considera en esta evaluación la utilidad de los conocimientos y habilidades adquiridos en la ejecución del trabajo, así como su contribución al desarrollo profesional y personal de las personas?
- ¿Cómo se asegura que los planes de capacitación y desarrollo estén siempre actualizados con las necesidades del negocio, así como con las de las personas?

b) Capacitación y desarrollo para el mejoramiento del desempeño

- ¿De qué manera los planes de capacitación y desarrollo del personal abordan los requerimientos para el logro de un alto desempeño? ¿Cómo se consideran en su diseño y entrega, las diferentes necesidades individuales y de equipo, a fin de asegurar el aprendizaje de los conocimientos y herramientas claves?

Nota:

N1. La entrega de capacitación puede ocurrir dentro o fuera de la organización, en el lugar de trabajo, por sistema computacional, aprendizaje a distancia, o cualquier otro tipo de entrega (formal o informal).

3.3 Calidad de vida y satisfacción en el trabajo (30 puntos)

Describa de qué manera la organización genera y mantiene un ambiente de trabajo que conduzca al bienestar y la satisfacción de todo su personal. También describa los procesos orientados a proteger la salud del personal, su seguridad y su calidad de vida.

Incluya en su descripción los elementos consultados a continuación:

a) Satisfacción de los empleados y clima laboral

- ¿De qué manera se determinan los factores claves que afectan el bienestar, la satisfacción y la motivación del personal? ¿Cómo se consideran en esta determinación los intereses y necesidades de los diferentes segmentos del personal? ¿Cómo son utilizados estos factores en los métodos, formales e informales, para mantener un clima laboral orientado al bienestar y la satisfacción del personal?
- ¿Cómo se determina el bienestar y la satisfacción del personal? ¿Cómo se evalúan los métodos utilizados para mantener un clima laboral orientado al bienestar y satisfacción del personal? ¿Cómo se ajustan estas mediciones a los diferentes segmentos del personal?
- ¿Cómo se asocian las mediciones de clima laboral, bienestar, satisfacción y motivación del personal, con las prioridades y resultados claves del negocio?
- ¿De qué manera la organización colabora para mejorar la calidad de vida del personal fuera del ambiente organizacional? ¿Cómo son considerados en estas acciones los familiares del personal?

b) Seguridad y prevención de riesgos

- ¿De qué manera se identifican, tratan y mejoran los factores claves de riesgo en el lugar de trabajo, para la salud y la seguridad? ¿Cómo participa el personal en la identificación y las mejoras de estas condiciones? ¿Cómo se ajustan estos métodos para los diferentes segmentos del personal?
- ¿Cómo se aborda la preparación y capacitación del personal, incluidos supervisores y directivos, en materia de prevención de riesgos?
- ¿Cómo se colabora para mejorar la seguridad y la prevención de riesgos para el personal fuera del ambiente organizacional?
- ¿Cómo se evalúa y mejoran los enfoques de seguridad y prevención de riesgos en el trabajo?

Notas:

N1. Las alternativas para realzar el clima laboral del personal podrían incluir consejería (coaching); servicios de desarrollo de carrera y de empleabilidad; actividades recreacionales o culturales; educación no relacionada al trabajo; cuidados de día (sala cuna etc.); rotaciones de cargos y/o compartiéndolos; permisos para responsabilidades familiares y/o para servicios a la comunidad; capacitación para seguridad en el hogar; colocación laboral y beneficios de retiro (incluyendo la extensión de planes de salud).

N2. Factores específicos que podrían afectar el bienestar, la satisfacción y motivación del personal incluyen: resolución efectiva de problemas o de aflicciones/preocupaciones sensibles del personal; factores de seguridad industrial; la percepción del personal sobre los gerentes/supervisores; la capacitación, desarrollo y oportunidades de carrera que tiene el personal; la preparación del personal para cambios tecnológicos o cambios en la organización (administración); el ambiente de trabajo y otras condiciones laborales; carga de trabajo; cooperación y trabajo en equipo; reconocimiento; beneficios; comunicaciones; seguridad de empleo; compensaciones e igualdad de oportunidades.

N3. Mediciones y/o indicadores de bienestar, satisfacción y motivación podrían incluir: seguridad industrial; ausentismo; tasa de rotación para el personal que se contacta con clientes; aflicciones/preocupaciones sensibles; huelgas; otras acciones ocupacionales; costos de seguros; reclamos de compensaciones del personal; resultados de encuestas de clima laboral. Los resultados relacionados con estas mediciones y/o indicadores deben ser informados en el subcriterio 8.5

Criterio 4 “Planificación Estratégica” (80 puntos)

Este criterio examina de qué manera la organización establece sus objetivos estratégicos y sus planes de acción, con el fin de dirigir sus acciones y maximizar su desempeño. También examina cómo son desplegados y comunicados por toda la organización y cómo se hace seguimiento de su desempeño.

4.1 Desarrollo de la estrategia (40 puntos)

Describa de qué manera la organización formula su estrategia y establece sus objetivos estratégicos y metas relacionadas, con el fin de alcanzar estos objetivos y mejorar su desempeño.

Incluya en su descripción los elementos consultados a continuación:

a) Desarrollo de la estrategia

- ¿De qué manera la organización lleva a cabo su proceso de planificación estratégica? ¿Cómo determina sus ventajas y desafíos claves?
- ¿De qué manera se consideran en este proceso las necesidades y expectativas del mercado, el ambiente competitivo y sus cambios eventuales, las capacidades operacionales de la organización, las capacidades y necesidades del personal y las capacidades y necesidades de los proveedores y/o asociados comerciales? ¿Cómo se asegura la integridad y la actualización de esta información?
- ¿Cómo se consideran en el desarrollo de la estrategia las ideas, necesidades y expectativas de todos los grupos de interés, accionistas, personal, proveedores y clientes? ¿Cómo se equilibran las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés?
- ¿Cómo se asegura la alineación de la estrategia con la misión, visión y valores de la organización, y con los elementos claves del negocio?
- ¿De qué manera se revisa y actualiza la estrategia?
- ¿Cómo es comunicada la estrategia a los grupos de interés, especialmente al personal?

b) Objetivos estratégicos

- ¿De qué manera se determinan los objetivos estratégicos claves, su cronograma y principales hitos para su cumplimiento? ¿Cómo estos objetivos responden efectivamente al plan estratégico?

- ¿Cómo se asegura el equilibrio entre los objetivos de corto y largo plazo? ¿Cómo se asegura que los objetivos estratégicos equilibran las necesidades de todos los grupos de interés, según sea apropiado?

Notas:

N1. Desarrollo de la estrategia se refiere al método o manera (formal o informal) de la organización para enfrentar, con orientación de futuro, su gestión, sus decisiones de negocios y la asignación de recursos. Este desarrollo puede incluir diversos tipos de pronósticos, proyecciones, escenarios u otros enfoques para abordar el futuro, como también la participación de sostenedores claves, distribuidores, asociados comerciales y clientes.

N2. La estrategia puede desarrollarse en torno a algunos o a todos los siguientes elementos: nuevos productos, servicios y mercados; crecimiento de ingresos; reducción de costos; adquisición de nuevos negocios; y nuevas asociaciones o alianzas. La estrategia puede orientarse a ser el proveedor preferido, un productor de bajo costo, un innovador en el mercado, etc. También podría orientarse hacia el encuentro con la comunidad o las necesidades del público.

N3. Las fortalezas y oportunidades de la organización deberían tratar todos los factores que son clave para su éxito futuro, como por ejemplo: las necesidades, expectativas y oportunidades de sus clientes y mercado; sus oportunidades para innovar; sus competencias fundamentales; su entorno competitivo y su desempeño relativo a la competencia; el ciclo de vida de sus productos; innovaciones o cambios tecnológicos claves que podrían afectar sus productos/servicios; sus oportunidades para redireccionar recursos a sus productos, servicios o áreas altamente priorizadas; potenciales riesgos financieros, sociales, éticos, regulatorios, o de cualquier otro tipo; su habilidad para prevenir y responder a emergencias y/o desastres; etc.

4.2 Despliegue de la estrategia (40 puntos)

Describa de qué manera la organización despliega su estrategia y la convierte en planes de acción. También describa cómo hace seguimiento de su ejecución, mide el cumplimiento de metas y proyecta su desempeño futuro.

Incluya en su descripción los elementos consultados a continuación:

a) Desarrollo y despliegue de los planes de acción

- ¿De qué manera se definen y desarrollan los planes de acción que abordan los objetivos estratégicos? ¿Cómo se determinan los planes de acción claves, de corto y largo plazo?

- ¿De qué manera se involucra al personal en la definición y ejecución de los planes de acción? ¿Cómo se establecen los planes claves de personal?
- ¿Cómo se asignan los recursos para asegurar el cumplimiento de los planes de acción? ¿Cómo se asegura una asignación de recursos equilibrada?
- ¿Cómo se establecen las mediciones o indicadores claves de desempeño, a fin de hacer el seguimiento de avances y cumplimiento de los planes de acción?
- ¿Cómo se lleva a cabo el establecimiento y el despliegue de los cambios en los planes de acción? ¿Cómo se establecen los planes de contingencia, de ser necesarios?
- ¿Cómo se comunican y despliegan los objetivos estratégicos, planes de acción y las mediciones o indicadores claves de desempeño, al personal y a los otros grupos de interés, para el alineamiento de la organización?

b) Proyecciones de desempeño

- ¿De qué manera se determinan las proyecciones de desempeño, para sus mediciones y/o indicadores claves, de acuerdo a sus horizontes temporales de planificación de corto y largo plazo? ¿Cómo se compara su desempeño proyectado con la competencia, con los benchmarks y con el desempeño pasado?
- ¿Cómo se comunican estas proyecciones de desempeño al personal y a los otros grupos de interés?

Notas:

N1. El desarrollo y despliegue de los planes de acción está muy relacionado con otros temas del modelo. Por ejemplo, cómo los ejecutivos superiores establecen y comunican la dirección de la organización (criterio1); cómo se recoge información de los clientes y el mercado, para orientar la estrategia y los planes de acción (criterio 2); cómo se aborda la educación y capacitación del personal para apoyar la estrategia (criterio 3); etc.

N2. Las mediciones y/o indicadores del desempeño proyectado pueden incluir cambios debido a nuevas alianzas, adquisición de negocios, nueva creación de valor, ingreso a nuevos mercados, innovación de productos, servicios, y/o tecnologías, etc.

Criterio 5 “Procesos” (80 puntos)

Este criterio examina cómo la organización determina y gestiona sus procesos clave para el logro de sus objetivos. También examina de qué manera diseña sus procesos de producción y de entrega, así como los procesos de apoyo y gestión de calidad de sus proveedores enfocada en el cliente y otros grupos de interés.

5.1 Diseño y gestión de los procesos clave (30 puntos)

Describa de qué manera la organización establece y gestiona sus procesos claves, y asegura su vinculación con las competencias fundamentales de la organización, para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Incluya en su descripción los elementos consultados a continuación:

a) Diseño y gestión de los procesos

- ¿Cómo se determinan y diseñan los procesos claves de la organización? ¿Cómo se determinan las competencias fundamentales de la organización?
- ¿Cómo asegura la coherencia entre sí, la vinculación con las competencias fundamentales de la organización y su alineamiento con su misión y objetivos estratégicos?
- ¿De qué manera se diseñan los sistemas de trabajo?
- ¿Cómo se asegura que los procesos de diseño integran los principales requerimientos de las partes interesadas?
- ¿Cómo se prepara la organización para gestionar sus procesos clave al enfrentarse a casos de desastres o emergencias? ¿Cómo se asegura la prevención, la continuidad de las operaciones, la gestión y la recuperación?

Notas:

N1. Los “procesos clave” de la organización son aquéllos que involucran a la mayoría del personal y agregan valor para clientes y otros grupos de interés. Pueden comprenderse como el “mapa de procesos” de la organización.

N2. El diseño de los sistemas de trabajo podría incluir aspectos como tiempos de ciclo, transferencia de aprendizaje, control de costos, productividad, entre otros.

N3. El diseño de procesos difiere entre organizaciones, dependiendo de factores tales como la naturaleza de sus productos y servicios, requerimientos tecnológicos, relación e involucramiento con clientes y proveedores.

N4. En este subcriterio podría incluirse la forma en que la organización involucra a clientes, proveedores y asociados claves (según sea apropiado) en los procesos de diseño.

5.2 Procesos de producción y entrega y procesos de apoyo (30 puntos)

a) Procesos de producción y entrega

- Cómo se implementan y gestionan los procesos de producción y entrega, con el fin de cumplir los requisitos de diseño?
- ¿Cómo se determinan los indicadores claves de desempeño de los procesos de producción y entrega y sus estándares? ¿Cómo se asegura en la operación diaria que los procesos de producción y entrega cumplen con los estándares establecidos?
- ¿Cómo se mejoran los procesos de producción y entrega para lograr un mejor desempeño y el mejoramiento de los productos/servicios? ¿Cómo se considera la adecuación de las partes involucradas a los cambios por mejoras?

b) Procesos de apoyo

- ¿Cómo se implementan y gestionan los procesos de apoyo clave?
- ¿Cómo se determinan los indicadores claves de desempeño de los procesos de apoyo y sus estándares? ¿Cómo se asegura en la operación diaria que los procesos de apoyo cumplen con los estándares establecidos?
- ¿Cómo se mejoran los procesos de apoyo para lograr un mejor desempeño y el mejoramiento de los productos/servicios? ¿Cómo se considera la adecuación de las partes involucradas a los cambios por mejoras?

Notas:

N1. En este subcriterio podría incluirse la manera de compartir los mejoramientos con otras áreas de la organización y procesos, en lo referido a las áreas 5.2.a.3. y 5.2.b.3.

N2. Los procesos de apoyo son aquéllos que sostienen a los procesos de diseño, producción y entrega de productos/servicios de la organización. Estos debieran incluir los procesos de gestión de la información y del conocimiento, finanzas, contabilidad, mantención, investigación y desarrollo, administración, ventas y marketing.

N3. Los resultados en el mejoramiento de los procesos de producción, servicio y apoyo debieran ser mostrados en 8.3.

5.3 Proveedores y asociados

(20 puntos)

Describa de qué manera la organización gestiona la relación y los procesos claves referidos a sus proveedores y/o asociados externos.

Incluya en su descripción los elementos consultados a continuación:

a) Gestión de proveedores y asociados

- ¿De qué manera la organización identifica los productos/servicios claves adquiridos a proveedores/asociados?
- ¿Cómo la organización selecciona sus proveedores/asociados claves? ¿Cómo determina los requerimientos claves que éstos deben satisfacer?
- ¿De qué manera se determinan los indicadores claves de desempeño de los proveedores/asociados y sus estándares? ¿Cómo se asegura la organización que los proveedores/asociados cumplen con los estándares establecidos?
- ¿Cómo la organización gestiona la relación con sus proveedores/asociados? ¿Cómo se les entrega retroalimentación oportuna y operativa, así como asistencia y/o incentivos, para ayudarles a mejorar su desempeño global e incrementar su capacidad de contribuir al desempeño de la organización?
- ¿Cómo se mejoran los procesos claves relacionados con sus proveedores/asociados para lograr un mejor desempeño y el mejoramiento de los productos/servicios? ¿Cómo se mide la satisfacción de los proveedores/asociados y se considera esta información en la determinación de las mejoras a los procesos claves relacionados?

Notas:

N1. El término proveedor se refiere a otras organizaciones que le venden bienes y servicios. También se considera proveedor a unidades de su organización matriz que cumplen la misma función.

N2. Los resultados en las mediciones de los indicadores de desempeño de sus proveedores y asociados, debieran ser mostrados en 8.6

Criterio 6 “Información y Conocimiento” (80 puntos)

Este criterio examina cómo la organización gestiona la información necesaria para apoyar las operaciones diarias y la toma de decisiones, así como la manera en que desarrolla y gestiona su conocimiento. También examina cómo se mide el desempeño organizacional y cómo se analizan y utilizan los datos de rendimiento para su mejoramiento.

6.1 Medición, análisis y mejora del desempeño organizacional (40 puntos)

Describa de qué manera la organización mide y analiza la información sobre su desempeño y cómo utiliza los resultados del análisis y la revisión, para evaluar y mejorar el desempeño en todos los niveles y partes de la organización.

Incluya en su descripción los elementos consultados a continuación:

a) Medición del desempeño

- ¿De qué manera se seleccionan, ordenan e integran los datos, las mediciones/indicadores clave y la información sobre el desempeño de la organización, para permitir el seguimiento de las operaciones diarias, así como del rendimiento organizacional global?
- ¿Cómo se selecciona y asegura el uso eficiente de datos e información comparativa clave?
- ¿De qué manera el sistema de medición de desempeño se actualiza con las necesidades del negocio? ¿Cómo se asegura su sensibilidad a los cambios rápidos e inesperados dentro o fuera de la organización?

b) Análisis y mejora del desempeño

- ¿De qué manera se llevan a cabo los análisis utilizados en la revisión del desempeño? ¿Cómo son utilizados estos análisis para evaluar logros y avances en relación con los objetivos estratégicos y los planes de acción? ¿De qué manera estos análisis permiten garantizar la validez de las conclusiones sobre el desempeño?
- ¿Cómo se utiliza el resultado de los análisis para establecer prioridades y oportunidades de mejora en las operaciones diarias a través de toda la organización?
- ¿Cómo se comunican los resultados de los análisis, las prioridades y oportunidades de mejora, a los diferentes grupos de trabajo a través de toda la organización?

¿Cómo se comunican estos resultados a proveedores/asociados, de ser apropiado, con el fin de garantizar el alineamiento organizacional?

- ¿De qué manera se consideran los resultados de los análisis en la evaluación y el mejoramiento sistemático de procesos claves?

Notas:

N1. La medición del desempeño organizacional se utiliza en la toma de decisiones basadas en datos para así establecer y alinear las directrices organizacionales y la utilización de los recursos en las unidades de trabajo, procesos claves, departamentos y en todos los niveles de la organización.

N2. Datos e información comparativa incluye benchmarking y comparaciones competitivas. Benchmarking se refiere a procesos y resultados que representan mejores prácticas y rendimientos para actividades similares, dentro o fuera de la industria de la organización. Comparaciones competitivas se refieren a rendimientos de competidores en los mercados de la organización.

N3. El análisis incluye tendencias, proyecciones, comparaciones, y correlaciones causa - efecto con la intención de apoyar las revisiones de rendimiento y el establecimiento de las prioridades para la utilización de los recursos. Por lo tanto, el análisis recurre a todo tipo de datos: relativos a clientes, al mercado, a las operaciones, al personal, a la competitividad y a las finanzas.

N4. Los resultados del análisis y revisión del desempeño organizacional, deberían contribuir a la planificación estratégica de la organización (criterio 4).

N5. Los resultados del rendimiento deben informarse en los subcriterios 8.1, 8.2, 8.3, 8.4, 8.5 y 8.6.

6.2 Gestión de la información y del conocimiento (40 puntos)

Describa de qué manera la organización gestiona su información, asegurando su calidad y disponibilidad, así como la manera en que gestiona el conocimiento organizacional.

Incluya en su descripción los elementos consultados a continuación:

a) Gestión de la información

- ¿De qué manera se determinan las necesidades de información para apoyar la operación diaria y la toma de decisiones? ¿Cómo se consideran en esta determinación las demandas del personal, proveedores/asociados y clientes?

- ¿Cómo la información se pone a disposición de sus usuarios? ¿Cómo se asegura que los soportes tecnológicos utilizados son seguros y fáciles de usar para sus usuarios? ¿Cómo se actualizan los mecanismos de disponibilidad de la información, de acuerdo a las necesidades del negocio y a los cambios tecnológicos?
- ¿Cómo se asegura la precisión, integridad, confiabilidad, oportunidad, seguridad y confidencialidad de la información?

b) Gestión del conocimiento

- ¿De qué manera se identifica, mide y gestiona el conocimiento organizacional, para aumentar el valor agregado de los productos/servicios? ¿Cómo se asegura la mantención y protección del conocimiento organizacional?
- ¿Cómo se realiza la recopilación y transferencia de conocimientos entre el personal, las distintas áreas/equipos y, según sea apropiado, desde y hacia los clientes y proveedores/asociados? ¿Cómo se logra la rápida identificación, intercambio e implementación de buenas prácticas?

Notas:

N1. El acceso a los datos y la información así como su despliegue, podría ser vía electrónica u otros medios.

Criterio 7 “Responsabilidad Social” (60 puntos)

Este criterio examina cómo la organización aborda su responsabilidad con la sociedad, a través de la protección del medioambiente, una conducta ética y legal y de su contribución al desarrollo de la sociedad, en concordancia con las necesidades y expectativas de la comunidad, y con los lineamientos estratégicos de la organización.

7.1 Medio Ambiente

(20 puntos)

Describa de qué manera la organización aborda su responsabilidad con la sociedad a través de la protección del medioambiente y los recursos naturales.

Incluya en su descripción los elementos consultados a continuación:

a) Protección del medio ambiente y recursos naturales

- ¿De qué manera la organización determina su impacto ambiental? ¿Cómo se considera en esta determinación las expectativas de la comunidad?
- ¿De qué manera se controlan los impactos ambientales de sus productos/servicios, instalaciones u operaciones? ¿Cómo se abordan y comunican estos efectos?
- ¿De qué manera se incentiva a la dirección superior a participar en actividades orientadas a proteger el medio ambiente y los recursos naturales? ¿Cómo se involucra al personal con las prácticas organizacionales de protección ambiental y de los recursos naturales? ¿Cómo se incentiva a los proveedores/asociados y otros grupos de interés a adherirse a estas prácticas?

7.2 Conducta ética y legal

(20 puntos)

Describa de qué manera la organización aborda su responsabilidad con la sociedad a través de la promoción de una conducta ética y legal, asegurando la protección de los intereses de sus diferentes grupos de interés.

Incluya en su descripción los elementos consultados a continuación:

a) Conducta ética y legal

- ¿De qué manera la organización revisa y logra en su sistema de liderazgo la responsabilidad fiscal y en las medidas de gestión, la transparencia en las operaciones, la independencia en auditorías internas y externas, y la protección de los intereses de los diferentes grupos de interés según corresponda?

- ¿De qué manera se promueve y asegura una conducta ética a través de toda la organización, en todas sus interacciones? ¿Cómo son los procesos, medidas e indicadores claves para permitir y controlar una conducta ética en su sistema directivo en la organización y en sus interacciones con clientes, socios y otros grupos de interés?

7.3 Contribución a la comunidad

(20 puntos)

Describa de qué manera la organización aborda su responsabilidad con la sociedad a través de la promoción de buenas prácticas ciudadanas hacia la comunidad, contribuyendo al desarrollo de sus comunidades clave.

Incluya en su descripción los elementos consultados a continuación:

a) Contribución a la comunidad

- ¿De qué manera la organización identifica sus comunidades clave y los ámbitos a enfatizar para generar participación y apoyo organizacional? ¿Cómo determina los grados de satisfacción de sus comunidades claves frente a la organización?
- ¿Cómo se apoyan y fortalecen las comunidades claves? ¿De qué manera la dirección superior y el personal contribuyen a apoyar a las comunidades claves? ¿Cómo se incentiva a clientes, proveedores/asociados y otros grupos de interés a adherirse a estas prácticas?

NOTAS

N1. Las iniciativas de responsabilidad social deben ser consistentes con lo expresado en el Desarrollo de la Estrategia (subcriterio 4.1) y en Procesos (criterio 5). Los resultados que cuantifican la información provista en este subcriterio, deben detallarse en el Subcriterio 8.4.

N2. En el subcriterio 7.1, las iniciativas pueden incluir mecanismos para identificar, medir, prevenir, mitigar y corregir eventuales riesgos, molestias y daños a la comunidad y al entorno en general. La descripción deberá especificar si las iniciativas emprendidas por la organización cumplen o exceden las normas y reglamentación vigente.

N3. La transparencia en las operaciones del sistema de gobierno de la organización, debería incluir los controles internos en los procesos de este sistema. Para organizaciones públicas o sin fines de lucro, una mesa o equipo externo podría proveer estas funciones. Para una mejor comprensión, consultar el Glosario.

N4. Las mediciones o indicadores de conducta ética podrían incluir, por ejemplo, el porcentaje de miembros independientes de su directorio; instancias para la resolución

respecto de brechas o responsabilidades éticas; resultados de encuestas de percepción en el personal sobre la ética organizacional o resultados de auditorías, etc.

N5. Organizaciones públicas o sin fines de lucro, deberían describir cómo tratan los requerimientos legales y regulatorios, así como las actividades de “lobby”.

N6. Otros aspectos relacionados con la temática de responsabilidad social (RS) en su tratamiento más actualizado, no son abordados en este criterio. Sin embargo, en los “Principios inspiradores de la gestión de calidad” y, principalmente, en los criterios del Modelo Chileno de Gestión de Excelencia, se hace referencia explícita a algunos ámbitos de la RS. Asimismo, en temas tales como, derechos humanos, prácticas laborales, prácticas operacionales justas y temas relativos a los consumidores pueden encontrarse algunas referencias parciales, en especial, en los criterios “Liderazgo” (Criterio 1), “Clientes y Mercado” (Criterio 2), “Personas” (criterio 3), y “Procesos” (Criterio 5).

Criterio 8 “Resultados” (400 puntos)

Este criterio examina los niveles actuales y tendencias en - al menos - los últimos 3 años, de los principales indicadores y mediciones que reflejan resultados globales de la organización. También examina si esta información es comparada con el mercado, sus competidores relevantes y los mejores en su clase.

8.1 Resultados en la satisfacción de los clientes (90 puntos)

Resuma los principales indicadores de resultados que usa su organización, relativos a sus clientes y al valor percibido por éstos, incluyendo su satisfacción y fidelidad. Para ello, segmente sus resultados por tipo de producto/servicio, grupos de clientes o segmentos de mercado. Incluya en su descripción los elementos consultados a continuación:

- ¿Cuáles son los niveles actuales y las tendencias de los resultados de satisfacción e insatisfacción de sus clientes?
- ¿Cuáles son los niveles actuales y las tendencias de indicadores clave de valor percibido por los clientes, tales como fidelidad y retención, referencias positivas y otros aspectos de construcción de relaciones con los clientes?

Notas:

N1. Los resultados de satisfacción e insatisfacción de clientes deben estar relacionados con los métodos de medición, los grupos de clientes y los segmentos de mercado descritos en los subcriterios 2.1 y 2.3

N2. La medición de satisfacción de clientes de la competencia podría incluir información objetiva y datos de los propios clientes y de organizaciones independientes.

8.2 Resultados de desempeño financiero y de mercado (90 puntos)

Resuma los principales resultados de desempeño financiero y de mercado de su organización. Incluya en su descripción los elementos consultados a continuación:

- ¿Cuáles son los niveles actuales y las tendencias de indicadores clave de desempeño financiero? Incluya indicadores agregados de retorno financiero, viabilidad financiera y resultado de las inversiones, entre otros.
- ¿Cuáles son los niveles actuales y las tendencias de indicadores de desempeño en el mercado? Incluya indicadores de participación o posición de mercado, crecimiento de la participación de mercado y acceso a nuevos mercados, entre otros.

- Para organizaciones públicas ¿Cuáles son los niveles actuales y las tendencias de indicadores de impacto de los programas desarrollados?

Nota:

N1. Para responder 8.2 son apropiados indicadores agregados tales como retorno sobre la inversión (ROE), utilización de activos, márgenes de operación, rentabilidad por segmento de mercado/clientes, liquidez, valor agregado por empleado, etc.

N2. Las organizaciones públicas o sin fines de lucro podrían incluir mediciones adicionales como la ejecución del presupuesto, fondos reservados, gastos de administración como porcentaje del presupuesto, entre otros. También podrían incluir medidas de donaciones y/o subvenciones y número de programas y/o servicios nuevos ofrecidos.

8.3 Resultados de la efectividad organizacional (75 puntos)

Resuma resultados operacionales clave que contribuyen al logro de la efectividad de su organización. Segmente sus resultados por tipo de producto y/o servicio, por proceso y localización o por segmento de mercado. Incluya en su descripción los elementos consultados a continuación:

- ¿Cuáles son los niveles actuales y las tendencias de indicadores clave del desempeño operacional de sus sistemas de trabajo? Incluya indicadores para los procesos de diseño, producción y entrega de productos y/o servicios, tales como productividad y tiempos de ciclo.
- ¿Cuáles son los niveles actuales y las tendencias de los indicadores de la calidad de los productos/servicios?

Notas:

N1. Los resultados mostrados en 8.3 debieran abordar los factores claves presentados en el Resumen de la organización y en los subcriterios 1.1, 4.2, 5.1 y 5.2. Deben incluirse otros resultados importantes no reportados en 8.1, 8.2, 8.4, 8.5 ó 8.6.

N2. Los resultados mostrados en 8.3 debieran proveer información clave para el análisis (subcriterio 6.1) y revisión (subcriterio 1.2) del desempeño operacional de la organización y debiera ser la causa de los resultados de clientes (subcriterio 8.1) y de los resultados financieros y de mercado (subcriterio 8.2).

8.4 Resultados de la Responsabilidad Social

(35 puntos)

Resuma los principales resultados en protección del medio ambiente y contribución social de su organización. Incluya en su descripción los elementos consultados a continuación:

- ¿Cuáles son los niveles actuales y las tendencias de indicadores clave de impacto ambiental de la organización?
- ¿Cuáles son los niveles actuales y las tendencias de indicadores clave de conservación y protección de los recursos naturales usados por la organización?
- ¿Cuáles son los resultados de indicadores clave de contribución social o de apoyo hacia las comunidades clave de la organización?
- ¿Cuáles son los resultados de indicadores clave de cumplimiento e incumplimiento de la conducta ética, y de la confianza que tienen los grupos de interés en la alta dirección y en el sistema de gobierno de la organización?
- ¿Cuáles son los resultados de indicadores clave de responsabilidad fiscal y cumplimiento de leyes y reglamentos?

Nota:

N1. Los resultados mostrados en este subcriterio deben estar relacionados directamente con los procesos descritos en el criterio 7.

N2. Para ejemplos de mediciones en conducta ética y confianza de los grupos de interés, ver subcriterio 7.1 Nota 4.

N3. Resultados presentados en quinto elemento de gestión (requerimiento múltiple) podrían incluir, por ejemplo, recomendaciones relevantes de auditorías externas y/o internas y las respuestas de los directivos a estas materias.

N4. Resultados presentados en conformidad con los requisitos legales y regulatorios, deberían dar cuenta de los requerimientos descritos en área de análisis 7.1.a y 7.1.b. Los resultados relacionados con la salud y la seguridad del personal en el trabajo, deberían ser presentados en subcriterio 8.5.

8.5 Resultados en la satisfacción del personal

(75 puntos)

Resuma los principales resultados de la organización en relación a su personal. Segmente de acuerdo a la función y su condición contractual. Incluya en su descripción los elementos consultados a continuación:

- ¿Cuáles son los niveles actuales y las tendencias de indicadores clave de satisfacción, desarrollo y compromiso del personal, incluyendo a los líderes?
- ¿Cuáles son los niveles actuales y las tendencias de indicadores clave del personal en cuanto a capacidades para el trabajo? Incluya en su respuesta la cantidad de personal, su retención y sus habilidades.
- ¿Cuáles son los niveles actuales y las tendencias de indicadores clave de clima laboral, seguridad y salud ocupacional, servicios de bienestar y beneficios para el personal?

Notas:

N1. Los resultados mostrados en este criterio deben estar relacionados con los procesos descritos en el criterio 3.

N2. Indicadores apropiados de satisfacción y desarrollo del personal podrían incluir resultados de encuestas de opinión al personal, resultados de estudios de clima, así como tasas de innovación y tasas de sugerencias, cursos completados, aprendizaje, mejoramientos en el lugar de trabajo y entrenamiento cruzado.

N3. Indicadores apropiados de desempeño y efectividad de los sistemas de trabajo podrían incluir: la simplificación de cargos y de la clasificación de ellos, rotación interna, rediseño de tareas y cambios en el número de empleados por supervisor.

N4. Los resultados presentados deberían ser sensibles a las necesidades de los procesos claves descritos en el criterio 5, así como a los planes de acción descritos en criterio 4.

8.6 Resultados en la calidad de los proveedores

(35 puntos)

Resuma los resultados de la calidad de sus proveedores de productos y servicios, y de sus asociados externos. Incluya en su descripción los elementos consultados a continuación:

- ¿Cuáles son los niveles actuales y las tendencias de indicadores clave de desempeño de sus proveedores y asociados externos? Incluya en su respuesta cómo los principales proveedores contribuyen al mejoramiento del desempeño de su organización.

- ¿Cuáles son los niveles actuales y las tendencias de indicadores clave de satisfacción de sus proveedores?

Nota:

N1. Los resultados mostrados en este subcriterio deben estar relacionados directamente con los procesos y actividades descritos en el subcriterio 5.3.

6. Asignación de puntajes, formato y guías de puntuación

6.1. Dimensiones de la evaluación

El puntaje de los diferentes criterios es asignado aplicando cinco dimensiones de evaluación que son: **enfoque, despliegue, aprendizaje, integración y resultados**, las cuatro primeras para evaluar los 7 primeros criterios (procesos de gestión) y el quinto para resultados.

Enfoque

Se refiere a:

- ✓ Los métodos, procedimientos y prácticas utilizados para lograr los propósitos y requerimientos del criterio, subcriterio y elemento de gestión.
- ✓ La pertinencia de los métodos, procedimientos y prácticas utilizados en relación a los requerimientos del criterio, subcriterio y elemento de gestión.
- ✓ La sistematicidad de los métodos, procedimientos y prácticas de gestión.
- ✓ La efectividad de los métodos, procedimientos y prácticas utilizados.

Despliegue

Se refiere a:

- ✓ La extensión en que el enfoque es aplicado para alcanzar los requerimientos del criterio, subcriterio y elemento de gestión.
- ✓ La extensión en que el enfoque es aplicado consistentemente, es decir, de la misma forma, en todos los casos en que corresponda aplicarlo.
- ✓ La extensión en que el enfoque es aplicado por todas las unidades y/o áreas de trabajo que corresponda.

Aprendizaje

Se refiere a:

- ✓ La mejora en el nivel alcanzado después de varios ciclos de mejoramiento.
- ✓ La existencia de innovación en los métodos, procedimientos y prácticas que se apliquen en distintas áreas de la organización.
- ✓ La difusión de las mejoras e innovaciones entre unidades y/o áreas relevantes de la organización.

Integración

Se refiere:

- ✓ Hasta qué punto el enfoque se vincula y complementa con otros métodos, procedimientos y prácticas, con otras unidades o áreas de trabajo de la organización.
- ✓ Hasta qué punto el enfoque está alineado con la política y la estrategia para apoyar los objetivos y las metas de la organización.

Resultados

Se refiere a los efectos obtenidos por los procesos de gestión para el logro de los requerimientos de los subcriterios de Resultados. Los factores de evaluación son:

- ✓ Desempeño actual: Nivel actual de desempeño en comparación con las metas definidas.
- ✓ Tendencia: Comportamiento del resultado a lo largo del tiempo, en series interanuales.
- ✓ Comparaciones: Desempeño relativo respecto de comparaciones relevantes y/o puntos de referencia (benchmarks).
- ✓ Relación Resultado-Enfoque: Vinculación del resultado con los métodos, procedimientos y prácticas utilizados y los requerimientos de desempeño.

6.2. Asignación de puntajes a las respuestas

La siguiente información está destinada a servir de guía en el proceso de evaluación:

- Lea detenidamente la escala de puntaje que se indica a continuación, observando los puntos relevantes que determinan los rangos de puntajes.
- Lea los subcriterios correspondientes.
- Asigne el rango de puntaje que mejor se ajuste a la respuesta global del criterio (ej.: 50% a 60%). Esta asignación global no significa necesariamente un acuerdo final sobre el puntaje. El puntaje final se concretará con un juicio más detallado de la respuesta del criterio con relación a qué tan cerca está del límite superior o inferior de los rangos.
- Un puntaje de 50% para un subcriterio evaluado en enfoque/despliegue, significa que el enfoque cumple los objetivos generales del subcriterio y está desplegado en las principales actividades y unidades de trabajo contempladas en el subcriterio. Un puntaje mayor refleja madurez (ciclos de mejoramiento), integración con otros criterios y un despliegue más amplio; pudiéndose considerar un modelo de enfoque a nivel nacional
- Un puntaje de 50% para un subcriterio de resultado, representa una tendencia clara de mejoramiento y/o buenos niveles de desempeño de las áreas principales del subcriterio. Puntajes más altos representan mejores tendencias de mejoramiento y/o niveles de desempeño, mejor desempeño comparativo y mayor cobertura e integración con los requerimientos del negocio.
- Una vez consensuado el porcentaje de cada respuesta, multiplique éste por el puntaje numérico asignado a cada subcriterio. Ejemplo:
 - El subcriterio 6.2 tiene asignado 40 puntos. Si el consenso estableció que dicho subcriterio posee un 60% de evaluación, el puntaje final se obtiene: $(60 \times 40)/100 = 2.400/100 = 24$ puntos.
- Una vez evaluados todos los subcriterios, sume los puntos para obtener el puntaje por criterio y final de su evaluación.

6.3 Formato del Subcriterio

De acuerdo a lo señalado en la Guía de Puntuación, la evaluación del subcriterio mejora en la medida que se responde a los requerimientos del subcriterio avanzando desde un mayor nivel de generalidad (requerimiento básico), hacia un mayor nivel de especificidad (requerimiento múltiple), pasando por un nivel intermedio (requerimiento general). Para mayores detalles vea en el glosario la definición de estos términos.

4.1 Desarrollo de la estrategia (40 puntos)

Sub Criterio

Describa de qué manera la organización formula su estrategia y establece sus objetivos estratégicos y metas relacionadas, con el fin de alcanzar estos objetivos y su desempeño.

Incluya en su descripción los elementos consultados a continuación:

a) Desarrollo de la estrategia

- ¿De qué manera la organización lleva a cabo su proceso de planificación estratégica? ¿Cómo determina sus ventajas y desafíos claves?
- ¿De qué manera se consideran en este proceso las necesidades y expectativas del mercado, el ambiente competitivo y sus cambios eventuales, las capacidades operacionales de la organización, las capacidades y necesidades del personal y las capacidades y necesidades de los proveedores y/o asociados comerciales? ¿Cómo se asegura la integridad y la actualización de esta información?
- ¿Cómo se consideran en el desarrollo de la estrategia las ideas, necesidades y expectativas de todos los grupos de interés, accionistas, personal, proveedores y clientes? ¿Cómo se equilibran las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés?
- ¿Cómo se asegura la alineación de la estrategia con la misión, visión y valores de la organización, y con los elementos claves del negocio?
- ¿De qué manera se revisa y actualiza la estrategia?
- ¿Cómo es comunicada la estrategia a los grupos de interés, especialmente al personal?

b) Objetivos estratégicos

- ¿De qué manera se determinan los objetivos estratégicos claves, su cronograma y principales hitos para su cumplimiento? ¿Cómo estos objetivos responden efectivamente al plan estratégico?
- ¿Cómo se asegura el equilibrio entre los objetivos de corto y largo plazo? ¿Cómo se asegura que los objetivos estratégicos equilibran las necesidades de todos los grupos de interés, según sea apropiado?

Notas:

N1. Desarrollo de la estrategia se refiere al método o manera (formal o informal) de la organización para enfrentar, con orientación de futuro, su gestión, sus decisiones de negocios y la asignación de recursos. Este desarrollo puede incluir diversos tipos de pronósticos, proyecciones, escenarios u otros enfoques para abordar el futuro, como también la participación de sostenedores claves, distribuidores, asociados comerciales y clientes.

N2. La estrategia puede desarrollarse en torno a algunos o a todos los siguientes elementos: nuevos productos, servicios y mercados; crecimiento de ingresos; reducción de costos; adquisición de nuevos negocios; y nuevas asociaciones o alianzas. La estrategia puede orientarse a ser el proveedor preferido, un productor de bajo costo, un innovador en el mercado, etc. También podría orientarse hacia el encuentro con la comunidad o las necesidades del público.

N3. Las fortalezas y oportunidades de la organización deberían tratar todos los factores que son clave para su éxito futuro, como por ejemplo: las necesidades,

Requerimiento
Básico

Requerimiento
General:
Áreas de Gestión

Requerimientos
Múltiples:
Elementos de
Gestión

Notas explicativas
sobre cómo
entender los
requerimientos

6.4 Guía de Puntuación

Para la asignación de puntajes se aplican las guías de puntuación que se detallan en los cuadros siguientes:

GUÍA DE PUNTUACIÓN PARA EVALUACIÓN DE SISTEMA DE PROCESOS

% DE LOGRO	NIVEL DE ENFOQUE/DESPLIEGUE/APRENDIZAJE/INTEGRACIÓN
0 ó 5%	<ul style="list-style-type: none"> • La información es anecdótica o no existe. (E) • No hay evidencia de despliegue del enfoque. (D) • No hay evidencia de una orientación hacia la mejora; la mejora es alcanzada reaccionando a problemas. (A) • No hay evidencia de alineamiento organizacional; las áreas o unidades de trabajo operan de modo independiente. (I)
10, 15, 20 ó 25%	<ul style="list-style-type: none"> • Hay evidencia de un enfoque pertinente que responde a los requerimientos básicos del subcriterio. (E) • Enfoque sólo en etapas iniciales de despliegue para la mayoría de las áreas o unidades de trabajo, inhibiendo el progreso en el cumplimiento de los requerimientos básicos del subcriterio. (D) • Hay evidencia de la existencia de una transición desde una actitud reactiva a los problemas hacia una orientación al mejoramiento continuo. (A) • Hay evidencia de un enfoque alineado con otras áreas o unidades de trabajo. (I)
30, 35, 40 ó 45%	<ul style="list-style-type: none"> • Hay evidencia de un enfoque sistemático y efectivo, que responde a los requerimientos básicos del subcriterio. (E) • Hay evidencia de un enfoque desplegado para la mayor parte de las áreas o unidades de trabajo, aunque algunas pueden estar en etapas iniciales de despliegue. (D) • Hay evidencia del comienzo de un enfoque sistemático para la evaluación y mejora de los procesos clave. (A) • Hay evidencia de la existencia un enfoque en etapas iniciales de alineamiento con las necesidades organizacionales básicas identificadas en otros subcriterios y en el Perfil de la Organización. (I)

% DE LOGRO	NIVEL DE ENFOQUE/DESPLIEGUE/APRENDIZAJE/INTEGRACIÓN
50, 55, 60 ó 65%	<ul style="list-style-type: none"> • Hay evidencia de un enfoque sistemático y efectivo, que responde a los requerimientos generales del subcriterio. (E) • Hay evidencia de un enfoque bien desplegado, aunque puede variar en algunas áreas o unidades de trabajo. (D) • Hay evidencia de un proceso de evaluación y mejora sistemático basado en datos y hechos y también de aprendizaje organizacional, que permiten mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos clave. (A) • Hay evidencia de un enfoque alineado con las necesidades organizacionales identificadas en el Perfil de la Organización y en los otros subcriterios. (I)
70, 75, 80 ó 85%	<ul style="list-style-type: none"> • Hay evidencia de un enfoque sistemático y efectivo, que responde a la mayor parte de los requerimientos múltiples del subcriterio. (E) • Hay evidencia de un enfoque bien desplegado, sin brechas significativas. (D) • La evaluación y mejora sistemática, basada en datos y hechos, así como el aprendizaje organizacional, son herramientas de gestión clave; existe clara evidencia de refinamiento e innovación, a consecuencia de un análisis y puesta en común de los aprendizajes a nivel organizacional. (A) • Hay evidencia de un enfoque bien integrado con las necesidades organizacionales identificadas en el Perfil de la Organización y en los otros subcriterios. (I)
90, 95, ó 100%	<ul style="list-style-type: none"> • Hay evidencia de un enfoque sistemático y efectivo, que responde a todos los requerimientos múltiples del subcriterio. (E) • Hay evidencia de un enfoque completamente desplegado, sin brechas o debilidades significativas en cada área o unidad de trabajo. (D) • Hay evidencia de que la evaluación y mejora sistemática, basada en datos y hechos, así como el aprendizaje organizacional, son herramientas de gestión claves en toda la organización. (A) • El enfoque está totalmente integrado con las necesidades organizacionales identificadas en el Perfil de la Organización y en los otros subcriterios. (I)

GUÍA DE PUNTUACIÓN PARA EVALUACIÓN DE RESULTADOS

% DE LOGRO	NIVEL DE LOS RESULTADOS
0 ó 5%	<ul style="list-style-type: none"> • No se reportan resultados para los requerimientos del subcriterio. (DA) • No se presentan tendencias. (T) • No se reporta información comparativa. (C) • No se reportan resultados para ninguna de las áreas de importancia para la misión o requerimientos clave de la organización. (E-R)
10, 15, 20 ó 25%	<ul style="list-style-type: none"> • Se reportan pocos resultados para los requerimientos del subcriterio; algunos muestran mejoría y/o inicios de buen nivel. (DA) • Se reportan pocos datos con tendencia. (T) • Se reporta poca información comparativa. (C) • Se reportan resultados para pocas áreas de importancia para la misión o requerimientos clave de la organización. (E-R)
30, 35, 40 ó 45%	<ul style="list-style-type: none"> • Se reportan resultados que muestran mejoría y/o buen nivel en muchos de los requerimientos del subcriterio. (DA) • Se reporta etapas iniciales de tendencias positivas. (T) • Se reportan resultados, en etapas iniciales de comparación. (C) • Se reportan resultados para muchas de las áreas de importancia para la misión o requerimientos clave de la organización. (E-R)

% DE LOGRO	NIVEL DE LOS RESULTADOS
50, 55, 60 ó 65%	<ul style="list-style-type: none"> • Se reportan resultados de buen nivel para la mayoría de los requerimientos del subcriterio. (DA) • No se reportan tendencias adversas ni de pobre desempeño en los requerimientos claves del subcriterio. (T) • Algunas tendencias reportadas y/o niveles de desempeño actuales - evaluados contra comparaciones relevantes y/o referentes - demuestran desempeño relativo de bueno a muy bueno. (C) • Se reportan resultados que abordan la mayoría de los requerimientos clave de clientes, mercado y procesos. (E-R)
70, 75, 80 ó 85%	<ul style="list-style-type: none"> • Se reporta un desempeño actual de buen nivel a excelente en la mayoría de los requerimientos del subcriterio. (DA) • Se reportan buenas tendencias de mejoría y/o buenos niveles actuales de desempeño son sostenidos en el tiempo para los requerimientos del subcriterio. (T) • Las tendencias y/o niveles de desempeño actuales de muchos de los indicadores reportados - evaluados contra comparaciones relevantes y/o referentes - demuestran liderazgo y muy buen desempeño relativo. (C) • Se reportan resultados que abordan la mayoría de los requerimientos clave de clientes, mercado, procesos y planes de acción. (E-R)
90, 95 ó 100%	<ul style="list-style-type: none"> • Se reporta un desempeño actual excelente en la mayoría de los requerimientos del subcriterio. (DA) • Se reportan excelentes tendencias de mejoramiento y/o excelentes niveles de desempeño son sostenido en el tiempo, para la mayoría de los requerimientos del subcriterio. (T) • Liderazgo en la industria y referente. (C) • Los resultados de desempeño organizacional abordan completamente los requerimientos clave de clientes, mercado, procesos y planes de acción. (E-R)

7. Glosario de Términos Clave

El glosario que a continuación se presenta define y describe términos y conceptos que se utilizan a lo largo de los diferentes criterios que conforman el Modelo Chileno de Gestión de Excelencia, ayudando a su mejor comprensión.

Alineamiento

Se refiere a la consistencia de planes, procesos, información, asignación de recursos, resultados y análisis, para dar soporte a los grandes objetivos de la organización. Un alineamiento efectivo requiere un entendimiento compartido de propósitos y objetivos.

También precisa el uso de mediciones e información complementaria para planeamiento, seguimiento, análisis y mejoramiento a tres niveles: organizacional, de procesos claves y de unidades de trabajo.

Análisis

Se refiere al examen de hechos, datos e información, para proveer de una base para la toma efectiva de decisiones. A menudo, los análisis involucran la determinación de las relaciones causa - efecto. El análisis global de la organización guía la gestión de los sistemas y procesos de trabajo hacia la obtención de los resultados clave del negocio, así como hacia el logro de los objetivos estratégicos. A pesar de su importancia, los hechos y la información, por sí solos, no proveen una base efectiva de acciones o para establecer prioridades. Las acciones dependen de la comprensión de las relaciones, derivadas del análisis de los hechos y datos.

Anecdótico

Se refiere a la información de procesos que carece de métodos específicos, mediciones, despliegue de mecanismos y evaluación, mejoramiento y factores de aprendizaje. La información anecdótica frecuentemente usa ejemplos y describe actividades individuales más que procesos sistemáticos.

Aprendizaje

Se refiere a la mejora y refinamiento del enfoque después de varios ciclos de evaluación y mejora, a la existencia de innovación en los métodos, procedimientos y prácticas que se apliquen en distintas áreas de gestión. Además, el aprendizaje incluye compartir y difundir las mejoras e innovaciones entre unidades de trabajo y procesos relevantes en la organización.

Asociados externos

Se refiere a aquellas organizaciones o individuos claves que están trabajando concertadamente con una organización para alcanzar un objetivo común o mejorar el desempeño. Usualmente, las sociedades son acuerdos formales, que se extienden por un periodo de tiempo establecido e involucran un claro entendimiento respecto de los roles mutuos e individuales y de los beneficios para los socios.

Capacidad del personal

Se refiere a la capacidad de una organización para asegurar niveles de dotación de personal suficiente para llevar a cabo sus procesos de trabajo y entregar satisfactoriamente sus productos/servicios a sus clientes, incluyendo la capacidad para desenvolverse bien ante cambios derivados del negocio, mercado o por nuevas regulaciones.

Clave

Se refiere a los elementos o factores más importantes, aquéllos que son críticos para el logro de un resultado esperado. Por ejemplo, cuando el Modelo consulta por los planes claves, los procesos claves, o las mediciones claves, refiere a aquellos factores más importantes para el éxito de una organización. Son los elementos esenciales para perseguir y monitorear un resultado deseado.

Cliente

Se refiere a los usuarios actuales y potenciales de los productos/servicios de la organización. Incluye los usuarios finales o distribuidores. El criterio respectivo aborda el término cliente en un amplio sentido, refiriéndose a los clientes actuales y futuros, así como a los de sus competidores. Consultar la definición del término grupos de interés para comprender la relación entre clientes y otros grupos relevantes que podrían verse afectados por sus productos /servicios.

Comparaciones (Benchmarks)

Se refiere a los procesos y resultados que representan las mejores prácticas y desempeños para actividades similares, dentro o fuera de la industria de una organización. Las organizaciones llevan a cabo estas comparaciones para comprender las actuales dimensiones de un desempeño de clase mundial y alcanzar mejoramientos (no incrementales).

Competencias Fundamentales

Se refiere a las áreas de la organización de gran expertise. Las competencias fundamentales de la organización son aquellas competencias estratégicamente relevantes que constituyen una ventaja en su mercado. Frecuentemente constituyen un

desafío a imitar para competidores o proveedores y asociados, y proveen una ventaja competitiva sustentable.

Las competencias fundamentales pueden involucrar expertise tecnológica, un servicio único ofrecido en el mercado, un nicho de mercado, etc.

Conducta/Comportamiento Ético

Se refiere a la manera en que una organización asegura que todas sus decisiones, acciones e interacciones con los grupos de interés, se ajustan a los principios morales y profesionales de la organización. Estos principios deberían respaldar la aplicación de todas las leyes y regulaciones. Son el fundamento de la cultura y valores de la

organización y permiten distinguir lo “correcto” de lo “incorrecto”. La alta dirección debería actuar como modelo de estos principios de comportamiento. Estos principios aplican para todas las personas involucradas con la organización, desde personal temporal hasta miembros del directorio, y la alta dirección debería asegurar que la misión y la visión de la organización están alineadas con estos principios éticos.

Criterios

Se refiere a las pautas de evaluación definidas con el propósito de segmentar y facilitar el análisis, que deben ser consideradas en forma independiente.

Delegación de autoridad y responsabilidad (empowerment)

Se refiere a la entrega de autoridad y responsabilidad a los empleados para que tomen decisiones y actúen. El empowerment resulta de las decisiones que se toman cerca del lugar de trabajo, en donde reside el conocimiento y entendimiento de éste. El empowerment tiende a que el personal sea capaz de satisfacer a los clientes en el primer contacto, la mejora de los procesos, el incremento de la productividad y la mejora de los resultados de la organización. El personal dotado de empowerment requiere de información para poder tomar decisiones adecuadas; es responsabilidad de la organización proveer dicha información a tiempo y prepararla de forma que sea útil.

Desempeño

Se refiere a las consecuencias y resultados obtenidos desde los procesos, productos y servicios que permiten la evaluación y comparación relativa con metas, estándares, resultados pasados y otras organizaciones. El desempeño puede ser expresado en términos financieros y no financieros.

Despliegue

Se refiere a la extensión en la cual un enfoque es aplicado en dirección a los requerimientos del criterio. El despliegue se evalúa sobre la base de la amplitud y la profundidad con que los enfoques son aplicados a las áreas relevantes de la

organización, de acuerdo a los requerimientos de los subcriterios. El despliegue es uno de los elementos considerados en la evaluación de los Procesos de Gestión.

Diversidad

Se refiere al hecho de valorar y beneficiarse de las diferencias personales. Estas diferencias apuntan a muchas variables, incluyendo religión, grupo étnico, género, país de origen, discapacidad, orientación sexual, edad, educación, origen geográfico, así como diferencias en ideas, pensamientos, o disciplinas académicas. Capitalizar la diversidad proporciona importantes oportunidades para un alto desempeño; para la satisfacción de clientes, personal y comunidad; y para la lealtad del personal y la fidelidad de los clientes.

Efectivo

Se refiere a cuán bien dirigido está un proceso o una medición, a su propósito deseado. La determinación de esta efectividad requiere la evaluación de cuán bien alineado está un enfoque con las necesidades de la organización y cuán bien desplegado está dicho enfoque, o bien, requiere la evaluación de los resultados de las mediciones usadas.

Enfoque

Se refiere a la manera de hacer las cosas, a los métodos usados por una organización para abordar los requerimientos solicitados en los criterios, subcriterios y áreas de análisis del Modelo. El enfoque incluye lo apropiado de los métodos para dichos requerimientos y la efectividad de su uso. Es uno de los elementos considerados en la evaluación de los Procesos de Gestión.

Evaluación y mejoramiento

Se refiere a los indicadores y mediciones de efectividad y eficiencia que retroalimentan al sistema. Se asignan responsabilidades y recursos para la mejora del desempeño por medio del análisis del enfoque. Existe mejoramiento cuando se han implementado exitosamente las mejoras del proceso decididas en las evaluaciones previas.

Evidencia objetiva

Se refiere a la información cuya veracidad puede ser probada, basada en hechos, conocidos a través de observación, medición, ensayo u otros medios.

Grupos de interés

Se refiere a todos los grupos que están o pueden estar afectados por las acciones o éxitos de una organización. Ejemplos de grupos de interés claves podrían ser clientes, el personal, socios, proveedores, colaboradores, accionistas, cuerpos reguladores, donantes, comunidades y sociedad.

Habilidad del personal

Se refiere a las aptitudes y los talentos necesarios identificados por la organización para llevar a cabo sus procesos de trabajo, a través del conocimiento, herramientas, y competencias de su personal. La habilidad puede incluir el talento y la aptitud para construir y mantener relaciones con sus clientes; para innovar y transitar hacia nuevas tecnologías; para desarrollar nuevos productos, servicios y procesos de trabajo; o bien para desenvolverse satisfactoriamente en entornos cambiantes (negocios, mercados y exigencias regulatorias).

Innovación

Se refiere al hecho de hacer cambios significativos para mejorar productos, servicios y/o procesos, y la creación de nuevo valor para los grupos de interés. La innovación

comprende la adopción de una idea, proceso, tecnología, o producto, que es considerado nuevo o es nuevo para la aplicación propuesta. La innovación organizacional exitosa es un proceso de varios pasos que implica compartir el desarrollo y los conocimientos, una decisión para implementar, la implementación, la evaluación y el aprendizaje. Aunque la innovación está frecuentemente asociada a la innovación tecnológica, ella es pertinente para todos los procesos organizacionales claves que podrían beneficiarse de incorporar mejoras y/o cambios.

Integración

Se refiere a la armonización de planes, procesos, información, recursos, acciones, resultados y análisis para respaldar los grandes objetivos de una organización. Una integración efectiva va más allá del alineamiento y es alcanzada cuando los componentes individuales de un sistema de gestión operan como una unidad completamente interconectada. La integración es uno de los elementos considerados en la evaluación de los Procesos de Gestión.

Mediciones e indicadores

Se refiere a la información numérica que cuantifica entradas, salidas y dimensiones del rendimiento de procesos, productos, servicios y de la organización en general (resultados).

Las mediciones e indicadores pueden ser simples (derivados de una medición) o compuestos.

El Modelo no hace distinciones entre mediciones e indicadores. Sin embargo, algunos usuarios de estos términos prefieren el término indicador: (1) cuando la medición se relaciona con el desempeño pero no es una medición directa o exclusiva del mismo. Por ejemplo, el número de quejas es un indicador de insatisfacción pero no una medición directa o exclusiva de ello; y (2) cuando la medición es una predicción (“indicador

guía”) de algún desempeño más importante; por ejemplo, el aumento de satisfacción de los clientes podría ser un indicador guía de ganancia en la participación de mercado.

Objetivos Estratégicos

Se refiere a las oportunidades más importantes de una organización para el cambio, mejoramiento, nivel de competitividad y/o ventajas del negocio. Por lo general los objetivos estratégicos se enfocan en el exterior y se relaciona con las oportunidades y desafíos importantes del cliente, mercado, producto, servicio o tecnología. De una manera más amplia, es lo que la organización debe cumplir para mantenerse o tornarse competitiva.

Los objetivos estratégicos establecen las directivas a largo plazo de una organización y guían la asignación y la redistribución de recursos.

Organización Modelo

Se refiere a que el enfoque presentado es una referencia nacional / internacional. La organización es invitada a exponer su experiencia en seminarios, conferencias, o publicaciones.

Planes de Acción

Se refiere a las acciones específicas que responden a los objetivos estratégicos de corto y largo plazo. Los planes de acción incluyen detalles del compromiso de asignación de recursos y horizontes de tiempo de cumplimiento. El desarrollo de planes de acción representa las etapas críticas de la planificación, en donde los objetivos estratégicos y las metas se hacen específicos para que el entendimiento y el despliegue sean posibles y efectivos en toda la organización. El despliegue de los planes de acción debe vincular el diseño de procesos eficientes, el análisis del uso de recursos y activos, y la creación de medidas relacionadas a la productividad del uso de recursos y activos, alineados a lo largo de toda la organización.

Proceso

Se refiere al conjunto de actividades interrelacionadas, que tienen el propósito de producir un bien o servicio para un cliente dentro o fuera de la organización. Generalmente los procesos involucran la combinación de personas, máquinas, herramientas, técnicas y materiales en una serie sistemática de pasos y acciones. Los procesos rara vez operan de modo aislado y deben estar considerados en relación a otros procesos que los impactan.

En algunas situaciones los procesos pueden requerir la adhesión a una secuencia específica de pasos, con documentación (a veces formal) de procedimientos y requisitos incluyendo mediciones y controles bien definidos.

Productividad

Se refiere a la medida de eficiencia en el uso de los recursos. A menudo el término se aplica a factores individuales tales como productividad laboral, de máquinas, materiales, energía, y capital. El concepto productividad puede ser aplicado en forma general, si medimos el aprovechamiento de todos los recursos empleados para generar resultados.

Requerimientos básicos

Se refiere al propósito global de un subcriterio. Descripción que aborda el concepto más central, fundamental, de un subcriterio, pero sin mayores detalles. Los requerimientos básicos están presentados en el título de cada subcriterio. Por ejemplo, para “4.1 Desarrollo de la estrategia”, se proveen antecedentes que permiten demostrar que la organización tiene una estrategia.

Requerimientos generales

Se refiere a los propósitos principales de un subcriterio. Descripción que aborda el tema central, las características más significativas de un subcriterio. Los requerimientos generales están presentados en la descripción de cada subcriterio, debajo del título. Por ejemplo, para “4.1 Desarrollo de la estrategia”, se proveen antecedentes que permiten demostrar que la organización tiene una estrategia y entender su proceso de desarrollo en sus distintas etapas.

Requerimientos múltiples

Se refiere a los propósitos detallados de un subcriterio. Descripción que aborda los elementos requeridos individualmente en un subcriterio. Los requerimientos múltiples están presentados en la descripción de las áreas de análisis de un subcriterio.

Resultados

Se refiere a las salidas logradas por una organización en el cumplimiento de los propósitos de un Criterio. Los resultados se evalúan sobre la base de rendimiento actualizado; rendimientos relativos a comparaciones apropiadas; las proporciones (tasas o ratios), la amplitud, la importancia de las mejoras en el desempeño; y, la relación de las mediciones de resultados con los requisitos claves de desempeño de la organización.

Sistema de gobierno interno de la organización (“gobernanza”)

Se refiere al sistema de gestión y control ejercido en la administración de una organización.

Incluye las responsabilidades de los dueños, accionistas, miembros del directorio y la alta dirección de la organización. El sistema de gobierno de la organización constituye el establecimiento de los derechos y deberes de cada una de las partes y describe cómo la organización será dirigida y controlada para asegurar la responsabilidad y la rendición

(“accountability”) de dueños y accionistas, la transparencia de las operaciones y el justo tratamiento para todos los grupos de interés. Asegurar un sistema de gobierno interno efectivo es importante para acrecentar la confianza en la sociedad y todos los grupos de interés, así como para la efectividad organizacional.

Sistema de liderazgo

Se refiere a la manera en que se ejercita el liderazgo, formal o informal, en toda la organización, es decir la base y la forma en que se toman las decisiones claves, se comunican y se ejecutan. Incluye la estructura y mecanismo para la toma de decisiones, la selección y el desarrollo de líderes y gerentes, así como el refuerzo de valores, prácticas y conductas. Un sistema de liderazgo efectivo respeta las capacidades y los requerimientos del personal y otros grupos de interés de la organización y establece altas expectativas para el desempeño y la mejora del mismo. Construye lealtades y trabajo en equipo sobre la base de valores organizacionales y de la búsqueda de metas compartidas. Alienta y respalda las iniciativas y la toma de riesgos apropiados, subordina la organización al propósito y a la función, y evita cadenas de mando que requieran largas vías de decisión.

Un sistema de liderazgo efectivo incluye mecanismos para la autoevaluación de los líderes, para recibir retroalimentación y para mejorar.

Sistemas de trabajo

Se refiere a la manera en que el trabajo es llevado a cabo por una organización. Los sistemas de trabajo involucran al personal de su organización, a sus asociados externos y proveedores, entre otros. Los sistemas de trabajo coordinan los procesos de trabajo internos y los recursos externos necesarios para que la organización desarrolle, produzca y entregue sus productos/servicios a sus clientes y tenga éxito en el mercado. Las decisiones respecto a los sistemas de trabajo son estratégicas. Éstas involucran la protección y capitalización de las competencias fundamentales y determinan qué debiera ser procurado o producido fuera de la organización con el objeto de ser eficiente y sustentable en el mercado.

Sistemático

Se refiere a los enfoques que se repiten y que utilizan datos e información que hacen posible la mejora y el aprendizaje. En otras palabras, los enfoques son sistemáticos si se basan en la oportunidad de evaluación y aprendizaje, permitiendo ganar mayor madurez. A medida que los enfoques de la organización maduran, se tornan más sistemáticos y reflejan ciclos de evaluación y aprendizaje.

Subcriterios

Se refiere a cada una de las partes en que se divide un criterio de evaluación, para profundizar y facilitar el análisis, que deben ser consideradas en forma independiente.

Sustentabilidad

Se refiere a la habilidad de una organización para abordar y tratar las necesidades actuales del negocio, al tiempo que la gestión ágil y estratégica para prepararse satisfactoriamente para los futuros escenarios de negocios, mercados y ambientes en los que opera. Ambos factores, internos y externos, necesitan ser considerados. Podrían incluirse habilidades y capacidades del personal, disponibilidad de recursos, tecnología, conocimiento, competencias fundamentales, sistemas de trabajo y equipamiento. Adicionalmente, la sustentabilidad tiene un componente relacionado con el estar preparado para enfrentar emergencias.

Trabajo de alto desempeño

Se refiere a los procesos de trabajo usados para conseguir de manera sistemática altos y constantes niveles de desempeño global e individual. Los enfoques para lograr un alto desempeño pueden variar en forma, función e incentivos. El alto desempeño se focaliza en el compromiso del personal y frecuentemente incluye la cooperación entre la administración y/o gerencia y el personal.

Valor

Se refiere al mérito percibido de un producto, servicio, proceso, evaluación, o función relativa a costo y relacionada con alternativas posibles. Por lo general las organizaciones utilizan consideraciones de valor para determinar los beneficios de las diversas opciones con respecto a sus costos, tales como el valor de diversas combinaciones de productos y servicios para los clientes. Las organizaciones deben entender cuál es el valor de cada grupo de interés y entonces proporcionar el valor a cada uno. Esto requiere balancear el valor para clientes y otros grupos de interés, tales como accionistas, personal y comunidad.

Verificación

Se refiere a la confirmación mediante examen y aporte de evidencias objetivas que se han cumplido los requisitos especificados.

8. Modificaciones introducidas al documento

Los Criterios de Gestión de Excelencia han evolucionado significativamente a lo largo del tiempo para permitir que los negocios logren el dinamismo requerido para posicionarse en el mercado, se enfoquen en el rendimiento estratégico, y en la administración de los resultados del negocio para lograr el balance requerido por los grupos de interés. Los criterios evolucionan hacia una perspectiva sistemática de rendimiento de la gestión organizacional.

Cada año, el Centro Nacional de Productividad y Calidad, somete a revisión los diversos documentos que componen el Premio Nacional a la Gestión de Excelencia para efectos de ir adaptándolos a los cambios requeridos por los negocios.

Cambios 2012-2013:

Para esta versión del Premio, se han introducido los siguientes cambios:

Versión 2011:

5.1 Diseño y gestión de los procesos clave (30 puntos)

a) Diseño y gestión de los procesos clave

- ¿Cómo se determinan los procesos claves de la organización? ¿Cómo se determinan las competencias fundamentales de la organización?
- ¿Cómo gestiona los procesos claves? ¿Cómo asegura la coherencia entre sí, la vinculación con las competencias fundamentales de la organización y su alineamiento con su misión y objetivos estratégicos?
- ¿De qué manera se diseñan los sistemas de trabajo?
- ¿Cómo se asegura que los procesos de diseño integran los principales requerimientos de las partes interesadas?
- ¿Cómo se prepara la organización para gestionar sus procesos clave al enfrentarse a casos de desastres o emergencias? ¿Cómo se asegura la prevención, la continuidad de las operaciones, la gestión y la recuperación?

5.2 Procesos de producción y entrega y procesos de apoyo (30 puntos)

a) Procesos de producción y entrega

- ¿De qué manera se implementan y gestionan los procesos de producción y entrega, con el fin de cumplir los requisitos de diseño?
- ¿Cómo se determinan los indicadores claves de desempeño de los procesos de producción y entrega y sus estándares? ¿Cómo se asegura en la operación diaria que los procesos de producción y entrega cumplen con los estándares establecidos?

- ¿Cómo se mejoran los procesos de producción y entrega para lograr un mejor desempeño y el mejoramiento de los productos/servicios? ¿Cómo se considera la adecuación de las partes involucradas a los cambios por mejoras?

b) Procesos de apoyo

- ¿Cómo se determinan los procesos de apoyo claves? ¿Cómo se diseñan, implementan y gestionan?
- ¿De qué manera se determinan los indicadores claves de desempeño de los procesos de apoyo y sus estándares? ¿Cómo se considera en su determinación la información de los clientes internos o externos, según corresponda? ¿Cómo se asegura en la operación diaria que los procesos de apoyo cumplen con los estándares establecidos?
- ¿Cómo se mejoran los procesos de apoyo para lograr un mejor desempeño y el mejoramiento de los productos/servicios? ¿Cómo se considera la adecuación de las partes involucradas a los cambios por mejoras?

Versión 2012-2013:

5.1 Diseño y gestión de los procesos clave

(30 puntos)

a) Diseño y gestión de los procesos clave

- ¿Cómo se determinan y **diseñan** los procesos claves de la organización? ¿Cómo se determinan las competencias fundamentales de la organización?
- ~~¿Cómo gestiona los procesos claves?~~ ¿Cómo asegura la coherencia entre sí, la vinculación con las competencias fundamentales de la organización y su alineamiento con su misión y objetivos estratégicos?
- ¿De qué manera se diseñan los sistemas de trabajo?
- ¿Cómo se asegura que los procesos de diseño integran los principales requerimientos de las partes interesadas?
- ¿Cómo se prepara la organización para gestionar sus procesos clave al enfrentarse a casos de desastres o emergencias? ¿Cómo se asegura la prevención, la continuidad de las operaciones, la gestión y la recuperación?

5.2 Procesos de producción y entrega y procesos de apoyo

(30 puntos)

a) Procesos de producción y entrega

- ~~¿De qué manera~~ **Cómo** se implementan y gestionan los procesos de producción y entrega, con el fin de cumplir los requisitos de diseño?
- ¿Cómo se determinan los indicadores claves de desempeño de los procesos de producción y entrega y sus estándares? ¿Cómo se asegura en la operación diaria que los procesos de producción y entrega cumplen con los estándares establecidos?
- ¿Cómo se mejoran los procesos de producción y entrega para lograr un mejor desempeño y el mejoramiento de los productos/servicios? ¿Cómo se considera la adecuación de las partes involucradas a los cambios por mejoras?

b) Procesos de apoyo

- ~~¿Cómo se determinan los procesos de apoyo claves? ¿Cómo se diseñan, implementan y gestionan~~ los procesos de apoyo clave?
- ~~¿De qué manera~~ ¿Cómo se determinan los indicadores claves de desempeño de los procesos de apoyo y sus estándares? ~~¿Cómo se considera en su determinación la información de los clientes internos o externos, según corresponda?~~ ¿Cómo se asegura en la operación diaria que los procesos de apoyo cumplen con los estándares establecidos?
- ¿Cómo se mejoran los procesos de apoyo para lograr un mejor desempeño y el mejoramiento de los productos/servicios? ¿Cómo se considera la adecuación de las partes involucradas a los cambios por mejoras?

Para mayores informaciones contáctese con:

ChileCalidad

Monseñor Sótero Sanz 182, Providencia, Santiago - Chile

Teléfono: +56 (2) 2 231 9764 - Fax: +56 (2) 2 231 9808

E-mail: oolivera@chilecalidad.cl

Sitio web: www.chilecalidad.cl