

MODELO PARA UNA GESTIÓN EMPRESARIAL DE EXCELENCIA

REPÚBLICA ARGENTINA
SECTOR PRIVADO
EDICIÓN 2010



Fundación Premio Nacional a la Calidad



PREMIO
NACIONAL
A LA
CALIDAD

**MODELO
PARA UNA GESTIÓN EMPRESARIAL
DE EXCELENCIA**

REPÚBLICA ARGENTINA
SECTOR PRIVADO
EDICIÓN 2010

Publicado por

Fundación Premio Nacional a la Calidad

contenidos

Capítulo

Pág.

1 **Introducción**

7 —

2 **Componentes, Criterios y Factores**

13 —

3 **Tablas de Evaluación**

49 —

4 **Comentarios sobre la presente edición**

61 —

5 **Glosario**

65 —



Introducción

capítulo 1

■ Introducción

Una gestión de excelencia marca la diferencia. Cada vez más la excelencia en la gestión es la principal ventaja competitiva de las organizaciones.

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

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

Ha sido desarrollado como marco de referencia para:

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

Se puede definir que la calidad de la gestión de una empresa estará determinada por los niveles de satisfacción que logre en cada uno de los sectores que tienen un interés común en el desempeño de la organización (partes interesadas o “stakeholders”): los clientes, los accionistas, el personal, los proveedores y la comunidad, integrados de una manera dinámica y creativa.

Desde esta perspectiva, una empresa que logra la máxima satisfacción de cada uno de ellos de manera permanente, habrá alcanzado la excelencia.

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

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

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



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

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

a) El enfoque en los clientes y el mercado

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

b) La responsabilidad social de la empresa

Las organizaciones comprometidas con la excelencia desarrollan acciones que contribuyen a elevar la calidad de vida de la sociedad en su conjunto. Demuestran con medidas concretas su compromiso con la protección del medio ambiente y con los conceptos de la eco-eficiencia y el desarrollo sustentable, excediendo el simple cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios en vigencia. Estas organizaciones también promueven la cultura de la calidad en la comunidad y participan del fortalecimiento de los servicios comunitarios, del desarrollo de la educación, del cuidado de la salud y de las buenas prácticas de las asociaciones comerciales, empresariales y profesionales.

c) El liderazgo de la conducción

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

d) La gestión de la calidad

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

e) La administración de los procesos

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

f) La creatividad y la innovación

Las empresas comprometidas con la calidad procuran la creación de un ambiente propicio para el desarrollo de la innovación y la creatividad como elementos clave para la introducción de mejoras.

g) El desarrollo y el compromiso de las personas

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

sus responsabilidades (facultamiento o “empowerment”) y les otorgan recursos acordes.

h) Las relaciones con los proveedores e integrantes de las redes de comercialización

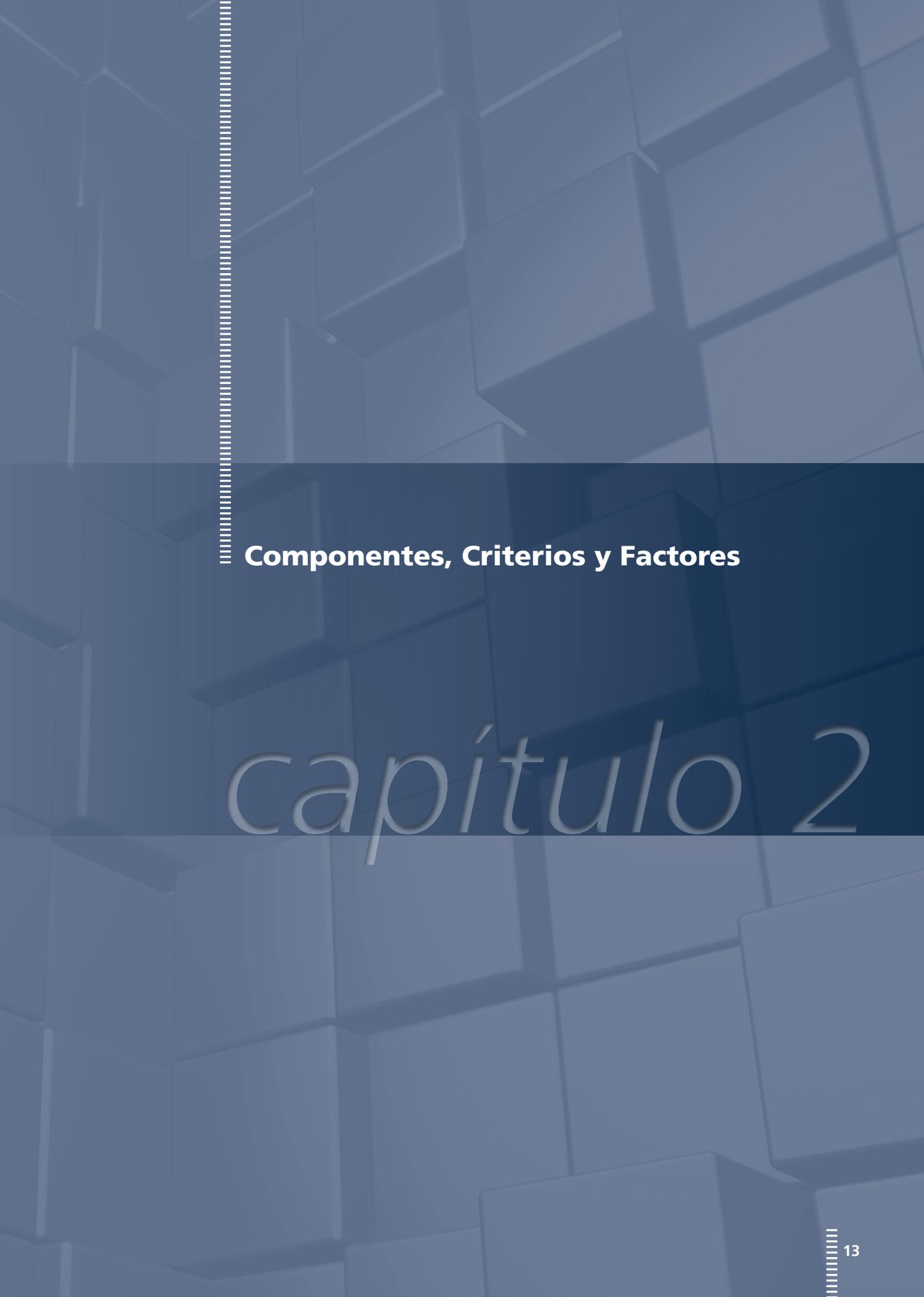
La empresa procura el desarrollo de las relaciones a largo plazo con sus proveedores e integrantes de sus redes de comercialización, basadas en la mutua confianza y en una integración adecuada, generando con ello mejoras y valor agregado a sus clientes y proveedores.

i) La orientación hacia los resultados

El incremento de la calidad de sus productos y servicios y la mejora continua de sus procesos se refleja en la tendencia sostenidamente positiva de los resultados económicos, financieros y operativos de la organización.

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

Una vez más confiamos en que su creciente difusión entre las empresas habrá de continuar ampliando las bases de sustentación de una verdadera y sostenible competitividad-país.



Componentes, Criterios y Factores

capítulo 2

■ Tabla de Componentes, Criterios y Factores

Componente: LIDERAZGO (110 puntos)	
1. Liderazgo	110
1.1 Dirección estratégica	40
1.2 Compromiso	20
1.3 Responsabilidad social	20
1.4 Gobierno de la organización	30
Componente: SISTEMA DE GESTIÓN (440 puntos)	
2. Planeamiento estratégico	80
2.1 Desarrollo de la estrategia	40
2.2 Planes operativos	40
3. Enfoque en mercados y clientes	100
3.1 Conocimiento de mercados y clientes	30
3.2 Gestión de las relaciones con los clientes	25
3.3 Gestión de las redes de comercialización	10
3.4 Manejo de quejas y reclamos	10
3.5 Determinación de la satisfacción y lealtad de los clientes	25
4. Gestión de procesos	90
4.1 Enfoque de la gestión de procesos	20
4.2 Procesos de diseño de productos y servicios	20
4.3 Procesos de producción, servicio y de apoyo	40
4.4 Procesos relativos a proveedores	10
5. Gestión de las personas	90
5.1 Organización de las personas y del trabajo	30
5.2 Educación, capacitación y desarrollo	30
5.3 Satisfacción de las personas	30
6. Gestión de recursos	80
6.1 Gestión de los recursos económicos y financieros	30
6.2 Gestión de la información y de los conocimientos	20
6.3 Gestión de la tecnología, la infraestructura y las asociaciones de soporte tecnológico	15
6.4 Gestión de los recursos naturales	15
Componente: RESULTADOS (450 puntos)	
7. Resultados	450
7.1 Resultados del liderazgo	30
7.2 Resultados de la gestión con los clientes	90
7.3 Resultados de participación de mercado	50
7.4 Resultados económico financieros	70
7.5 Resultados operativos	70
7.6 Resultados relativos a proveedores	20
7.7 Resultados de la gestión de las personas	70
7.8 Resultados de las acciones relativas a la responsabilidad social	50
Total de puntos:	1000

Componente

LIDERAZGO**Descripción y comentarios del criterio 1: LIDERAZGO**

El grado de complejidad en el que actúan las organizaciones de hoy, hace necesario diferenciar entre el “gobierno” de la organización y su “gestión”.

Corresponde al “gobierno” definir los fines de la organización y el marco operativo y a la “gestión” generar el resultado correspondiente a dichos fines utilizando para ello todos los medios que juzgue necesarios dentro del marco operativo citado.

A las responsabilidades del “gobierno” de la organización no escapan las de asegurar la eficaz vigencia del marco operativo, así como controlar que los resultados esperados se concreten.

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

Dentro de esta concepción, el criterio de Liderazgo se refiere a las responsabilidades de quienes ejercen la conducción de la empresa, debiendo distinguir entre los accionistas o propietarios y sus representantes, de aquellos que ejercen la gestión como ejecutivos. Aún cuando estas responsabilidades residan en las mismas personas, es importante distinguir la diferencia de roles.

Los accionistas o propietarios, por sí mismos o a través de los órganos de gobierno que corresponda, por ejemplo: el “directorio”, los “miembros del directorio”, el “presidente del directorio” u otras formas de organización, constituyen el máximo nivel de conducción y son responsables del gobierno de la empresa, procurando incrementar constantemente su valor en forma sustentable. Deben establecer

tanto la organización como el sistema de gestión y el control interno ejercido por la propia organización. Los procesos de gestión y control pueden incluir la aprobación de la dirección estratégica, el monitoreo y la evaluación del desempeño de los máximos miembros ejecutivos, la determinación de la compensación y los beneficios de los ejecutivos, la elaboración de planes de sucesión, las auditorías financieras y la elaboración de reportes a los propietarios y accionistas.

También deben establecer mecanismos para prevenir situaciones de riesgo no aceptables, inherentes a la actividad de la empresa o al contexto, que pueden afectar a las distintas partes interesadas, entendiendo por tales a sus clientes, accionistas, empleados y proveedores así como la comunidad en la que desarrolla sus actividades. Asimismo es necesario establecer métodos correctivos ante contingencias no deseadas, que eliminen o mitiguen las consecuencias de no haber manejado en forma y tiempo tales riesgos. El asegurar una gestión y un control interno eficaces es de suma importancia para todas las partes interesadas.

Por otra parte, el equipo de dirección, conformado por el ejecutivo principal y por quienes tienen una relación directa de dependencia con él, tiene la responsabilidad fundamental de lograr el resultado esperado, ejecutando en tal sentido las acciones necesarias para cumplir con los fines establecidos en la estrategia de la empresa aprobada por el órgano de gobierno correspondiente. Cuando los accionistas o propietarios ejercen funciones ejecutivas como equipo de dirección, deben estar en condiciones de diferenciar ambos roles y las responsabilidades inherentes a los mismos.

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

El sistema de liderazgo se define como el método y los procedimientos mediante los cuales el equipo de dirección establece los valores que guiarán el accionar de la organización, define su visión, su misión y sus objetivos y, en concordancia con ellos, toma sus decisiones basándose en la selección y análisis de la información relevante. El sistema de liderazgo también incluye el examen de los procedimientos mediante los cuales el equipo de dirección comunica y difunde los valores, visión, misión y objetivos al resto de la organización y verifica cómo se los practica en la gestión cotidiana.

Un sistema de liderazgo es eficaz cuando establece valores o principios inequívocos que guían el accionar de la organización, y fija objetivos de calidad en sus procesos, productos y servicios para satisfacer a sus clientes y lograr su lealtad en términos de recompra y/o recomendación. Para ser eficaz y sostenible en el tiempo el sistema debe también considerar y reconocer las capacidades del personal, procurar su desarrollo y atender sus requisitos, así como debe asegurar la satisfacción de sus accionistas o inversores, la de sus proveedores y la de la comunidad en que desarrolla sus operaciones. El sistema debe incluir los mecanismos que procuren la mejora continua de todos los procesos que se lleven a cabo en la organización, estimulando la creatividad de sus integrantes y su iniciativa. Un sistema de liderazgo eficaz fomenta el aprendizaje permanente de todos los miembros de la organización.

En este criterio se examinan los procedimientos mediante los cuales el equipo de dirección

traza las directivas que crean oportunidades futuras para la organización y los sectores involucrados con ella, incluyendo la cadena de valor de la que forma parte.

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

El equipo de dirección asimismo debe hacer visible su compromiso personal actuando como modelo de los valores de la organización, asignando recursos, reconociendo las contribuciones de las personas y participando activamente en las actividades de educación y capacitación.

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

El equipo de dirección es responsable por el monitoreo permanente del desempeño de la organización y por la adecuada asignación de recursos que permita el logro de los objetivos. Es también responsable de desarrollar una estructura y crear los mecanismos que aseguren la flexibilidad de la organización y su capacidad de adaptación a nuevas necesidades.

Asimismo, el criterio analiza los procedimientos mediante los cuales el equipo de dirección integra en los valores de la organización el cumplimiento de su responsabilidad social y

cómo los desarrolla en su gestión. Examina cómo cumple con todos los requisitos legales y reglamentarios en vigencia, cuál es su compromiso con los conceptos de desarrollo sustentable y eco-eficiencia, cómo promueve la cultura de la excelencia en la comunidad y participa en acciones que contribuyen a elevar la calidad de vida de sus habitantes.

El cumplimiento de la responsabilidad social no significa sólo cumplir con la ley y con los requisitos reglamentarios; implica además, mantenerse constantemente en conocimiento

de los asuntos de interés público relacionados con sus productos, servicios y operaciones. Al mismo tiempo, posiciona a la organización, dentro de una relación lógica con su tamaño y sus recursos, como una influencia positiva sobre otras organizaciones en el fortalecimiento de los servicios comunitarios, la educación, el cuidado de la salud, la protección del medio ambiente y las buenas prácticas de las asociaciones comerciales, empresariales y profesionales.

1. Liderazgo (110 puntos)

Este criterio evalúa la forma en que el equipo de dirección desarrolla el sistema de liderazgo, comunica y aplica los valores de la excelencia y cumple con su responsabilidad social. También examina cómo están implementadas en la empresa las buenas prácticas de gobierno corporativo.

1.1 Dirección estratégica (40 puntos)

Este factor examina cómo el equipo de dirección crea la cultura organizacional y el sistema de liderazgo mediante el establecimiento, comunicación y alineamiento de valores, visión, misión y objetivos.

Los aspectos a considerar deben incluir cómo el equipo de dirección:

- a) Crea el sistema de liderazgo, lo comunica y lo opera en los diferentes niveles de la organización.
- b) Considera los diferentes niveles de madurez organizacional, demandas del mercado y del contexto.
- c) Crea la cultura organizacional, establece los valores y los comunica a todos los niveles.
- d) Define y difunde la visión, la misión y los objetivos de negocio de acuerdo con los valores.
- e) Asegura el alineamiento de la organización con sus valores, visión, misión y objetivos de negocio.

- f) Gestiona la información y establece indicadores clave que miden el cumplimiento de los objetivos de negocio y los compara con los de la competencia y los mejores de su clase.
- g) Identifica situaciones de riesgo para las personas, los activos y los intereses de los distintos grupos potencialmente afectados, priorizándolas según su posibilidad de ocurrencia. Establece acciones para prevenirlas y disminuir sus impactos.
- h) Promueve tanto la aplicación del conocimiento de las personas como su continuo desarrollo.
- i) Promueve la excelencia a lo largo de toda la cadena de valor de la cual la organización forma parte.
- j) Evalúa y mejora el sistema de dirección estratégica.

1.2 Compromiso (20 puntos)

Este factor examina el compromiso personal del equipo de dirección y su presencia para promover y mantener la orientación hacia el cliente y crear un ambiente de excelencia.

Los aspectos a considerar deben incluir cómo el equipo de dirección:

- a) Difunde y refuerza el enfoque en mercados y clientes.
- b) Actúa como modelo de los valores organizacionales.
- c) Evidencia su compromiso con la excelencia y la mejora continua mediante:
 1. *La participación activa en procesos de educación y capacitación.*
 2. *El reconocimiento de las contribuciones de las personas.*
 3. *La asignación de los recursos necesarios.*
 4. *La obtención y análisis de información relativa a los intereses y puntos de vista de clientes, personal, inversionistas, proveedores, integrantes de las redes de comercialización y comunidad.*
- d) Revisa y mejora su compromiso.

1.3 Responsabilidad social (20 puntos)

Este factor evalúa la forma en que el equipo de dirección realiza esfuerzos de mejora continua en su entorno físico, social y económico.

Los aspectos a considerar deben incluir cómo el equipo de dirección:

- a) En relación con el medio ambiente:
 1. *Se compromete con los conceptos del desarrollo sustentable y de la eco-eficiencia.*
 2. *Establece políticas eficaces para la conservación del medio ambiente.*

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

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

1.4 Gobierno de la organización (30 puntos)

Este factor examina cómo el órgano de gobierno establece y revisa la organización, el sistema de gestión y el control interno ejercido por la propia organización; además analiza la forma en que se evalúan y previenen los riesgos potenciales.

Los aspectos a considerar deben incluir cómo el órgano de gobierno:

- a) Establece la responsabilidad por sus propias acciones y por las acciones del equipo de dirección dentro del marco legal y asegurando la transparencia en las operaciones.
- b) Define y publica las políticas a cumplir por propietarios, accionistas, miembros del directorio y equipo de dirección, cuando sea aplicable.
- c) Asegura la independencia en las auditorías internas y externas.
- d) Previene y evita situaciones en las que se presenten conflictos de intereses.
- e) Protege los intereses y previene sobre los riesgos potenciales a todas las partes interesadas que puedan ser afectadas por el desempeño de la empresa.
- f) Evalúa tanto el desempeño del máximo nivel de conducción ejecutiva como los planes de sucesión de los ejecutivos clave.
- g) Aprueba la dirección estratégica.
- h) Evalúa y mejora el sistema de gobierno de la empresa.

2. Planeamiento estratégico (80 puntos)

Este criterio examina cómo la organización desarrolla estrategias y planes de acción que permitan concretar las direcciones estratégicas. También analiza cómo se desarrollan los planes a corto plazo y largo plazo y cómo se monitorea el desempeño.

2.1 Desarrollo de la estrategia (40 puntos)

Este factor examina el proceso mediante el cual se definen los objetivos estratégicos, el posicionamiento competitivo y el establecimiento de metas para asegurar el éxito en el tiempo.

Los aspectos a considerar deben incluir cómo la organización:

- a) Define su propuesta de valor para mercados, clientes y accionistas.
- b) Define el horizonte del planeamiento estratégico.
- c) Determina sus objetivos estratégicos a partir del análisis de sus oportunidades y amenazas así como de sus fortalezas y debilidades, tomando en cuenta:
 1. *Las aspiraciones económico financieras de los accionistas.*
 2. *El desarrollo de los requisitos del mercado y de los clientes.*
 3. *El escenario competitivo: cambios en el sector, en el mercado y en la tecnología.*
 4. *Las capacidades y tendencias de los proveedores y de las redes de comercialización.*
 5. *La mejora de sus procesos internos.*
 6. *Las capacidades de la organización: gestión (management), tecnología, personas, finanzas y procesos.*
 7. *Las competencias centrales, entendidas como habilidades y capacidades distintivas de la organización, alineadas con su visión y misión.*
 8. *Los factores clave de éxito, incluyendo comparaciones con competidores y mejores prácticas.*
 9. *El desarrollo de una cultura organizacional y su alineamiento estratégico.*
 10. *Los programas de innovación que apoyan la estrategia.*
- d) Determina sus oportunidades o su vulnerabilidad ante cambios en los diferentes contextos: económico, social, tecnológico o regulatorio.
- e) Asegura que los objetivos estratégicos integren coherentemente el corto y el largo plazo así como las necesidades de las partes interesadas.
- f) Evalúa y mejora el desarrollo de la estrategia.

2.2 Planes operativos (40 puntos)

Este factor analiza cómo los objetivos estratégicos se convierten en planes operativos y cómo se monitorea su implementación y desempeño.

Los aspectos a considerar deben incluir cómo la organización:

- a) Diseña planes para alcanzar sus principales estrategias.
- b) Alinea, prioriza y sincroniza la implementación de los planes de acción.
- c) Compromete los recursos necesarios.
- d) Provee una proyección de indicadores clave de desempeño, de corto y largo plazo.
- e) Implementa un sistema de aseguramiento de la calidad que monitorea el logro de los planes y genera alertas oportunas que permiten realizar correcciones.
- f) Evalúa la difusión, comprensión y aceptación de las estrategias y los planes de acción, dentro y fuera de la organización.
- g) Evalúa y mejora la implementación y el seguimiento de los planes.

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

Por último, en este criterio se analizan los métodos empleados por la organización para determinar la satisfacción y lealtad de los clientes propios y la de los clientes de sus principales competidores. La satisfacción en relación con los competidores y los factores que llevan a una preferencia son de importancia vital para manejarse en un entorno de negocios muy competitivo. Tal información

debe provenir de estudios comparativos de la organización o de investigaciones realizadas por instituciones independientes.

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

3. Enfoque en mercados y clientes (100 puntos)

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

3.1 Conocimiento de mercados y clientes (30 puntos)

Este factor examina cómo la empresa utiliza su conocimiento del mercado para determinar los requisitos y expectativas de los clientes para el corto y el largo plazo.

Los aspectos a considerar deben incluir cómo la organización:

- a) Determina los segmentos en los que se va a concentrar e investiga cómo dichos segmentos definen el valor de lo que adquieren y por el cual eligen a sus proveedores.
- b) Identifica sus clientes, finales y/o intermedios, más importantes.
- c) Establece métodos para la obtención de información sobre los requisitos de distintos grupos: clientes actuales, de la competencia y mercados potenciales.

- d) Analiza y valida la información y la utiliza para determinar y/o proyectar la evolución de las características clave de productos y servicios así como su posicionamiento.
- e) Pronostica la evolución de:
 - 1. *Mercados.*
 - 2. *Clientes.*
 - 3. *Tecnologías.*
 - 4. *Contexto socioeconómico.*
- f) Difunde en la organización la información obtenida para reforzar el enfoque y el aprendizaje constantes sobre los clientes y segmentos elegidos.
- g) Detecta nuevas oportunidades de negocio.
- h) Evalúa y mejora el conocimiento sobre mercados y clientes.

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

Este factor examina los métodos utilizados por la empresa para lograr una eficaz administración de las relaciones con los clientes y cómo utiliza la información obtenida de los clientes para mejorar su gestión. También analiza los compromisos con el cliente sobre la base de las promesas explícitas establecidas para productos y servicios.

Los aspectos a considerar deben incluir cómo la organización:

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

3.3 Gestión de las redes de comercialización (10 puntos)

Este factor analiza cómo se garantiza la calidad de los servicios provistos a los clientes atendidos por las redes de comercialización y cómo se pueden establecer formas y asociaciones innovadoras que permitan la ampliación del negocio.

Los aspectos a considerar deben incluir cómo la organización:

- a) Define, conjuntamente con las redes de comercialización, los requisitos de los clientes finales y colabora para su satisfacción.
- b) Estimula asociaciones que permitan la optimización del negocio.
- c) Desarrolla a los integrantes de las redes de comercialización estableciendo y monitoreando los indicadores de la calidad para los procesos específicos de las redes de comercialización y colaborando en la implementación de planes y acciones de mejora.
- d) Evalúa el desempeño de los integrantes de las redes de comercialización y da retroalimentación para la mejora y el desarrollo mutuo.
- e) Evalúa y mejora la gestión de las redes de comercialización.

3.4 Manejo de quejas y reclamos (10 puntos)

Este factor examina cómo la empresa maneja las quejas y los reclamos, cómo los resuelve y cómo usa esa información para mejorar la calidad y prevenir la recurrencia de problemas.

Los aspectos a considerar deben incluir cómo la organización:

- a) Organiza su sistema de manejo de quejas y reclamos.
- b) Asegura que las quejas y reclamos sean resueltos en forma oportuna y completa.
- c) Asegura que quejas y reclamos sean conocidos por quienes son responsables de su origen y por quienes deben ejecutar las medidas preventivas y/o correctivas.
- d) Utiliza la información para encontrar las causas raíz y desarrolla el compromiso y los procedimientos para eliminarlas.
- e) Evalúa y mejora el sistema de quejas y reclamos.

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

Este factor examina los métodos empleados por la empresa para determinar la satisfacción y lealtad de clientes propios y de la competencia.

Los aspectos a considerar deben incluir cómo la organización:

- a) Establece procedimientos para determinar la satisfacción y lealtad de los clientes propios y de la competencia.
- b) Establece la correlación entre la satisfacción con determinados aspectos del producto o servicio y la satisfacción general y la lealtad de los clientes.
- c) Determina grupos y aspectos a investigar y con qué frecuencia.
- d) Asegura la objetividad y validez de la información.
- e) Integra las conclusiones del análisis con el de las quejas y reclamos.
- f) Usa estudios comparativos e investigaciones realizadas para mejorar:
 - 1. *Los procesos de obtención de información, y*
 - 2. *La satisfacción de los clientes.*
- g) Evalúa y mejora la metodología aplicada para la determinación de la satisfacción de los clientes.

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

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

Los procesos de apoyo, que son aquellos que respaldan a los de producción y de prestación de servicios, deben ser coordinados e inte-

grados para asegurar un funcionamiento eficaz y eficiente. Dichos procesos incluyen, entre otros, a los de investigación y desarrollo, compras, logística de abastecimiento, comercialización, almacenamiento, distribución y entrega de bienes / servicios a cargo de la organización, relaciones públicas, servicios financieros y contables, servicios de procesamiento de datos, gestión de las personas, asesoría legal, servicios secretariales y administrativos.

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

En este criterio se requiere, también, información acerca de los procedimientos seguidos por la organización para la mejora continua de todos sus procesos.

4. Gestión de procesos (90 puntos)

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

4.1 Enfoque de la gestión de procesos (20 puntos)

Este factor examina cómo la empresa diseña y desarrolla los procesos y las formas organizativas más eficaces para lograr sus objetivos y ejecutar sus estrategias.

Los aspectos a considerar deben incluir cómo la organización:

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

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

Este factor analiza cómo los productos y servicios son diseñados y ofrecidos al mercado, para asegurar que cumplan con los requisitos de la calidad.

Los aspectos a considerar deben incluir cómo la organización:

- a) Asegura la incorporación de los requisitos relevantes y competitivos del mercado y de los clientes en el diseño de sus productos y/o servicios.
- b) Asegura el cumplimiento de los requisitos legales y de protección ambiental así como los de seguridad e higiene y salud ocupacional.
- c) Considera en las especificaciones la información comparativa nacional e internacional.
- d) Evalúa y valida los diseños de productos y servicios de acuerdo con los requisitos de clientes internos y externos, proveedores y normativas vigentes.
- e) Evalúa y mejora el proceso de diseño.

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

Este factor examina cómo se gestionan los procesos de producción, servicio y de apoyo, con el fin de asegurar que cumplan con los requisitos de los clientes externos e internos y con las especificaciones de diseño.

Los aspectos a considerar deben incluir cómo la organización:

- a) Define y describe los procesos clave tanto de producción como de servicio y de apoyo.
- b) Determina estándares operativos e indicadores de calidad de productos, servicios y procesos.
- c) Asegura su calidad estableciendo métodos de medición y ensayo y su frecuencia.
- d) Establece procedimientos correctivos de variaciones: determinación de causas, acciones correctivas y preventivas, y evalúa su eficacia sobre la base de información válida.
- e) Evalúa y mejora los procesos de producción, servicio y apoyo.

4.4 Procesos relativos a proveedores (10 puntos)

Este factor analiza cómo se evalúa, mejora y garantiza la calidad de materiales, componentes y servicios suministrados por proveedores.

Los aspectos a considerar deben incluir cómo la organización:

- a) Define y comunica sus requisitos clave y colabora para que puedan ser realizados.
- b) Determina métodos para verificar la calidad y proporciona retroalimentación a sus proveedores.
- c) Desarrolla a sus proveedores estableciendo y monitoreando los indicadores de la calidad para los procesos específicos y colaborando en la implementación de planes y acciones de mejora.
- d) Estimula oportunidades estratégicas de asociación y cooperación con sus proveedores clave.
- e) Evalúa y mejora los procesos relativos a proveedores.

Componente


SISTEMA DE GESTIÓN

**Descripción y comentarios del criterio 5:
GESTIÓN DE LAS PERSONAS**

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

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

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

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

Para determinar el nivel de satisfacción de las personas, la organización puede realizar encuestas formales y no formales, o recurrir a otras medidas y/o indicadores indirectos, adecuándolos al entorno específico (por ejemplo, ausentismo, tasa de rotación del personal con y sin contacto con clientes, acciones gremiales, iniciación de problemas legales por parte del personal, entrevistas de egreso). Las entrevistas con el personal que deja la organización también contribuyen al entendimiento del nivel de motivación dentro de la organización. El criterio también analiza el modo en que la información y los datos sobre el bienestar, la satisfacción y la motivación de las personas se utilizan para desarrollar planes de mejora.

5. Gestión de las personas (90 puntos)

Este criterio examina cómo la organización promueve, alineado con sus objetivos de negocios, el máximo desarrollo y aprovechamiento de las capacidades de su personal. A estos efectos se analizan el diseño de los puestos y formas de trabajo, el reconocimiento y la compensación, la educación y la capacitación y los procedimientos para estimular la motivación de las personas y el trabajo en equipo.

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

Este factor analiza la integración de la planificación del desempeño y el desarrollo de las personas con los planes y objetivos de la organización. También se considera el uso que la empresa hace de la información sobre el personal para contribuir al máximo desarrollo de su potencial.

Los aspectos a considerar deben incluir cómo la organización:

- a) Planifica la selección, capacitación y desarrollo del personal y evalúa su desempeño a fin de contar con personas competentes y comprometidas, en los puestos adecuados, en el momento oportuno.
- b) Planifica los reemplazos de las posiciones críticas y personal clave y provee oportunidades de carrera.
- c) Diseña los puestos de trabajo de acuerdo con las necesidades de los procesos, considerando la motivación y el desempeño de las personas.
- d) Comunica metas y asignaciones de trabajo claras y consistentes, que guíen al personal en su acción y le permitan autoevaluar sus realizaciones.
- e) Proporciona los recursos necesarios para alcanzar los objetivos con eficiencia.
- f) Determina la política y estructura de remuneraciones para cada puesto de trabajo así como los métodos de reconocimiento y recompensa por el logro de objetivos asegurando:
 1. *La equidad interna, considerando los méritos.*
 2. *La competitividad.*
- g) Facilita la alineación del personal con los objetivos del negocio.
- h) Impulsa la retención de los colaboradores más talentosos de la organización.
- i) Estimula la participación, la colaboración y los aportes creativos para mejorar el desempeño de procesos, productos y servicios en un ambiente de trabajo en equipo.
- j) Evalúa la organización de las personas y del trabajo y la mejora en forma continua.

5.2 Educación, capacitación y desarrollo (30 puntos)

Este factor examina cómo la organización determina las necesidades de educación, capacitación y desarrollo de las personas e implementa planes, programas y acciones correspondientes.

Los aspectos a considerar deben incluir cómo la organización:

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

5.3 Satisfacción de las personas (30 puntos)

Este factor evalúa los procesos mediante los cuales la organización crea y mantiene un ambiente de trabajo conducente a la satisfacción de las personas que la integran.

Los aspectos a considerar deben incluir cómo la organización:

- a) Crea y mantiene un ambiente de trabajo adecuado en cuanto a la salud y seguridad mediante la identificación y la neutralización de los factores de riesgo.
- b) Gestiona las relaciones con el personal y, cuando corresponda, con sus representantes.
- c) Desarrolla un clima laboral satisfactorio mediante acciones de apoyo y asistencia a las personas.
- d) Estimula a las personas a desarrollar al máximo su potencial.
- e) Determina los factores clave que afectan la satisfacción y motivación de las personas, así como los instrumentos necesarios para su monitoreo.
- f) Establece la relación entre las acciones necesarias para motivar a las personas y la mejora de su desempeño y actúa en consecuencia.
- g) Determina indicadores de satisfacción de las personas procesando y evaluando la información relevante.
- h) Evalúa y mejora los procesos relativos a la satisfacción de las personas.

6. Gestión de recursos (80 puntos)

Este criterio examina cómo la organización, en forma alineada con sus objetivos de negocios, gestiona sus recursos económicos y financieros, la información y los conocimientos de las personas y la tecnología e infraestructura necesaria para la realización de los productos y servicios. También analiza cómo realiza asociaciones con las partes interesadas en un ambiente de trabajo adecuado y utiliza los recursos naturales relacionados con su desempeño.

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

Este factor examina cómo la empresa gestiona los recursos económicos y financieros para apoyar el desarrollo de las estrategias y el logro de los objetivos.

Los aspectos a considerar deben incluir cómo la organización:

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

6.2 Gestión de la información y de los conocimientos (20 puntos)

Este factor analiza cómo la organización gestiona la información y el conocimiento, desde la identificación de su necesidad hasta su empleo para la toma de decisiones y la mejora continua de sus procesos.

Los aspectos a considerar deben incluir cómo la organización:

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

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

Este factor analiza cómo la organización gestiona los aspectos relacionados con sus recursos tecnológicos y su infraestructura y con las asociaciones externas que establece.

Los aspectos a considerar deben incluir cómo la organización:

- a) Utiliza su tecnología e infraestructura para apoyar y desarrollar su estrategia y sus planes.
- b) Desarrolla, adapta y optimiza la tecnología disponible mediante la revisión y mejora de los procesos.
- c) Identifica y evalúa tecnologías alternativas para apoyar y complementar su estrategia y sus planes.

- d) Gestiona e incorpora tecnología mediante licencias, compra de patentes, acuerdos de asistencia técnica e investigación y desarrollo.
- e) Analiza e identifica asociados clave y oportunidades de establecer asociaciones estratégicas para la optimización de uso de la tecnología.
- f) Asegura la coparticipación del conocimiento y el apoyo mutuo con sus asociados tecnológicos para aumentar la capacidad conjunta de crear valor.
- g) Evalúa y mejora la gestión de los recursos tecnológicos, la infraestructura y las asociaciones.

6.4 Gestión de los recursos naturales (15 puntos)

Este factor analiza cómo la organización gestiona los aspectos de su actividad relacionados con el impacto de sus productos durante su creación y su ciclo de vida y el de sus actividades sobre los ecosistemas a fin de minimizarlo; incluye las acciones y los programas que realiza para promover la recuperación de los ecosistemas impactados así como la educación ambiental.

Los aspectos a considerar deben incluir cómo la organización:

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

Componente

RESULTADOS**Descripción y comentarios del criterio 7: RESULTADOS**

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

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

local e internacional.

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

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

7. Resultados (450 puntos)

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

7.1 Resultados del Liderazgo (30 puntos)

Este factor analiza los resultados de las acciones del liderazgo en relación con la dirección estratégica, el compromiso y el gobierno de la organización.

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

- a) La difusión e incorporación, en la organización y los grupos de interés pertinentes, de los valores, la cultura, la visión, la misión, los objetivos, las estrategias y los planes, según lo desarrollado en 1.1, 2.1 y 2.2. Considere, entre otros, los indicadores siguientes: encuestas de opinión efectuadas al respecto entre personal de la organización, los principales grupos de interés y, según los casos, la opinión pública en general.

- b) El compromiso personal del equipo de dirección para promover y mantener la orientación hacia el cliente y crear un ambiente de excelencia en la propia organización, a lo largo de la cadena de valor de la que forma parte, y en el entorno en el que opera, según lo desarrollado en 1.2. Considere, entre otros, los indicadores siguientes: encuestas de opinión efectuadas al respecto entre personal de la organización y los clientes clave; participación del equipo de dirección en actividades de capacitación con los clientes; participación del equipo de dirección en el análisis de las quejas y reclamos relevantes.
- c) Cualquier otro aspecto relevante del liderazgo, que no haya sido incluido en los puntos anteriores.

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

7.2 Resultados de la gestión con los clientes (90 puntos)

Este factor analiza los resultados en relación con el conocimiento de mercados y clientes, y el valor agregado a los mismos como consecuencia de los productos y servicios ofrecidos y de las relaciones mantenidas.

Este factor debe incluir los resultados de los clientes finales e intermedios; directos y usuarios finales; actuales, potenciales (incluyendo los de la competencia) y ex clientes, según sea aplicable.

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

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

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

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

- a) El conocimiento de clientes y mercados, según lo desarrollado en 3.1. Considere, entre otros, los indicadores siguientes: resultados de investigaciones de mercado; entrevistas a clientes; estudios de posicionamiento de marca; recordación espontánea y guiada; recordación de contenidos publicitarios, y otras técnicas similares efectuados a lo largo del tiempo.
- b) La gestión de las relaciones y el manejo de quejas y reclamos, según lo desarrollado en 3.2 y 3.4. Considere, entre otros, los indicadores siguientes: cumplimiento de plazos de entrega; niveles de servicio en la atención de clientes; cantidad de reuniones con clientes clave; tiempo promedio de respuesta a consultas de los clientes; tiempo promedio de respuesta a las quejas y los reclamos; evolución de las quejas y los reclamos; evolución de la relación entre los volúmenes (físicos y/o monetarios) involucrados en quejas y reclamos y las ventas totales; participación en planes de sugerencias; encuestas a clientes en relación al tema.
- c) La gestión de las redes de comercialización, según lo desarrollado en 3.3. Considere, entre otros, los indicadores siguientes: entrenamiento y capacitación de los miembros de las redes (horas y presupuesto anuales); niveles de calidad de las redes; productividad de las mismas; porcentaje de distribuidores principales certificados; satisfacción de los clientes finales con las redes de distribución; índices de respuesta de los miembros de las redes a las quejas y reclamos de los usuarios finales.
- d) La satisfacción y lealtad de los distintos grupos y segmentos de clientes con la organización en general y, en particular, con los distintos productos y servicios ofrecidos, según desarrollado en 3.1 y 3.5. Considere, entre otros, los indicadores siguientes: nivel de satisfacción de los clientes, según encuestas específicas; difusión en la organización de la información sobre satisfacción de clientes.
- e) Cualquier otro aspecto relevante de la gestión de mercados y clientes, que no haya sido incluido en los puntos anteriores.

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

7.3 Resultados de participación de mercado (50 puntos)

Este factor analiza los resultados en relación con la participación de mercado de la empresa.

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

- a) La participación de mercado por producto y/o servicio, según lo desarrollado en 3.1. Considere, entre otros, los índices de participación de mercado por producto y/o servicio.
- b) La participación de mercado por grupos y segmentos de clientes, según lo desarrollado en 3.1. Considere, entre otros, los índices de participación de mercado por grupos y por segmentos de clientes.
- c) Cualquier otro aspecto relevante en relación a la participación de mercado de la organización, que no haya sido incluido en los puntos anteriores.

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

7.4 Resultados económico-financieros (70 puntos)

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

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

- a) La evolución patrimonial. Considere, entre otros, los indicadores siguientes: evolución de elementos patrimoniales del balance, del cuadro de pérdidas y ganancias y del estado de origen y aplicación de fondos; índices habituales que surgen de los mismos, tales como solvencia, liquidez corriente, liquidez inmediata (prueba ácida), endeudamiento a corto, mediano y largo plazo, rentabilidad del capital, recursos propios, rotación de inventarios, inmovilización de activos, incobrabilidad de deudores, antigüedad de los saldos a cobrar, rentabilidad de la inversión, fórmula de DuPont y EBITDA; valor de cotización de las acciones; valor de realización del patrimonio; distribución de utilidades.
- b) El flujo de caja. Considere, entre otros, los indicadores siguientes: la evolución del gasto de capital; flujos de caja financieros; flujo de caja de explotación; evolución del flujo de caja anual.
- c) Cualquier otro aspecto relevante que impacte en la situación económico-financiera y/o el agregado de valor a los accionistas, que no haya sido incluido en los puntos anteriores.

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

7.5 Resultados operativos (70 puntos)

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

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

- a) La calidad y eficiencia de los procesos de diseño de productos y servicios, según lo desarrollado en 4.2. Considere, entre otros, los indicadores siguientes: tiempo de salida al mercado; porcentaje de éxito en el lanzamiento de nuevos productos y servicios; vida útil de productos y servicios.
- b) La calidad de productos y servicios, según lo desarrollado en 4.3. Considere, entre otros, los indicadores siguientes: cumplimiento de las especificaciones de cantidad, calidad, oportunidad, costos, y cualquier otro requerimiento relevante, por parte de los principales productos y servicios entregados.
- c) La productividad y eficiencia de los procesos de producción, servicio y apoyo, según lo desarrollado en 4.3. Considere, entre otros, los indicadores siguientes: nivel de calidad de los procesos; productividad / eficiencia; utilización de equipos; tiempos de proceso; cualquier otro estándar operativo relevante, relacionado con los procesos clave de la organización, incluyendo las reducciones de mermas y de costos alcanzadas.
- d) La gestión de la información y los conocimientos, según lo desarrollado en 6.2. Considere, entre otros, los indicadores siguientes: accesibilidad a la información por el personal; cantidad de foros internos de intercambio de experiencias; participación del personal en foros internos de intercambio de experiencias; existencia y utilización de medios de comunicación internos (newsletter, intranet, etc.); implementación de sugerencias para mejorar, por parte del personal y los grupos de interés; participación en congresos y foros externos; opinión del personal (en encuestas de clima interno o satisfacción) en relación al tema.
- e) La gestión de la tecnología e infraestructura y asociaciones de soporte tecnológico, según lo desarrollado en 6.3. Considere, entre otros, los indicadores siguientes: ritmo de innovación – cantidad y tipo de mejoras tecnológicas introducidas; cantidad y tipo de alianzas tecnológicas, incluyendo aquellas con instituciones académicas o profesionales para investigación y desarrollo; cantidad de patentes registradas; valor de la propiedad intelectual; incorporación de licencias tecnológicas; royalties tecnológicos pagados / cobrados.

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

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

7.6 Resultados relativos a proveedores (20 puntos)

Este factor analiza los resultados relativos a la calidad de los proveedores de la organización.

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

- a) El desarrollo, calidad y mutua colaboración con los proveedores, según lo desarrollado en 4.4. Considere, entre otros, los indicadores siguientes: porcentaje de proveedores calificados; porcentaje de proveedores principales certificados; porcentaje de proveedores principales con los que se desarrollaron alianzas especiales; índices de rechazo / observación de los materiales y/o servicios recibidos; índices de entrega en término; índices de ahorros obtenidos; índices de eficacia y rapidez en la resolución de los problemas presentados; calidad de atención / del relacionamiento; índices de incidencia, frecuencia, gravedad y duración de accidentes producidos para proveedores que prestan servicios en la empresa; encuesta de opinión de usuarios internos sobre el tema.
- b) Cualquier otro aspecto relevante de los procesos relativos a proveedores, que no haya sido incluido en los puntos anteriores.

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

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

Este factor analiza los resultados en relación a la gestión de las personas que forman parte de la organización.

Las mediciones deben provenir de metodologías que garanticen la integridad, confiabilidad y representatividad de los resultados, tales como encuestas realizadas entre el personal.

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

- a) La organización de las personas y del trabajo, según lo desarrollado en 5.1. Considere, entre otros, los indicadores siguientes: adecuación de la plantilla actual a los requerimientos de los respectivos puestos de trabajo; curvas de distribución del desempeño; rotación del personal; opinión del personal (en encuestas de clima interno o satisfacción) en relación al tema.
- b) La educación, capacitación y desarrollo de las personas, según lo desarrollado en 5.2. Considere, entre otros, los indicadores siguientes: cantidad de actividades de educación / capacitación realizadas, por tema y segmento poblacional; horas anuales de capacitación por persona, tema y segmento poblacional; presupuesto anual de capacitación por persona; índice de evaluación de la capacitación efectuada; porcentaje de cargos nuevos / de vacantes producidas cubiertos con personal propio; opinión del personal (en encuestas de clima interno o satisfacción) en relación al tema.
- c) La salud y seguridad de las personas, según lo desarrollado en 5.3. Considere, entre otros, los indicadores siguientes: porcentajes de ausentismo, por causa; índice de prevalencia de enfermedades ocupacionales; índices de incidencia, frecuencia, gravedad y duración de accidentes producidos; opinión del personal (en encuestas de clima interno o satisfacción) en relación al tema.
- d) La satisfacción, motivación, participación y aporte de las personas, según lo desarrollado en 5.3. Considere, entre otros, los indicadores siguientes: participación en proyectos de mejora; participación en planes de sugerencias; rotación del personal; porcentaje de días perdidos por huelgas / protestas; cantidad y tipo de beneficios y servicios de apoyo ofrecidos; presupuesto anual por persona asignado a beneficios y servicios de apoyo; índices de utilización de beneficios y servicios de apoyo; opinión del personal (en encuestas de clima interno o satisfacción) en relación al tema.
- e) La relación entre desempeño y motivación de las personas, según desarrollado en 5.3. Considere tablas y/o gráficos que muestren la correlación entre ambos conceptos a lo largo del tiempo.
- f) Cualquier otro aspecto relevante en relación a la gestión de las personas, que no haya sido incluido en los puntos anteriores.

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

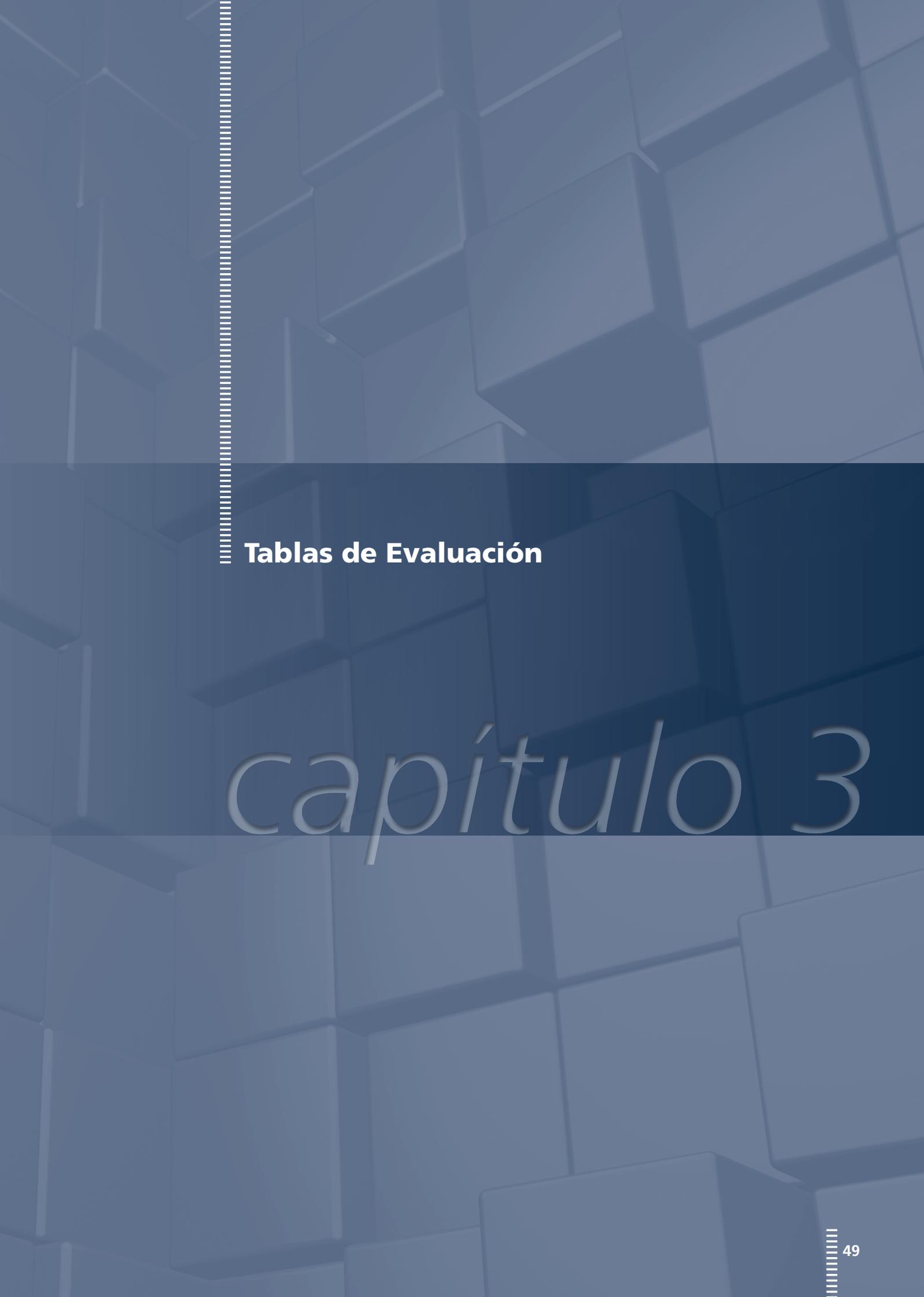
7.8 Resultados de las acciones relativas a la responsabilidad social (50 puntos)

Este factor analiza los resultados de las acciones mediante las cuales la empresa asume su responsabilidad social.

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

- a) El compromiso asumido con la comunidad, según lo desarrollado en 1.3. Considere, entre otros, los indicadores siguientes: inversión social, por tema y segmento comunitario; voluntariado del personal promovido por la empresa; premios y reconocimientos recibidos de entidades externas reconocidas en el tema; la opinión al respecto del personal y otros grupos de interés (recabada a través de encuestas); resultados de actividades desarrolladas para promover la educación, sanidad y, en general, la mejora de la calidad de vida de las comunidades donde se opera; estudios de imagen pública; artículos de prensa en medios de prestigio.
- b) El compromiso asumido con el desarrollo sustentable, la eco-eficiencia y la gestión de los recursos naturales, según lo desarrollado en 1.3 y 6.4. Considere, entre otros, los indicadores siguientes: premios y reconocimientos recibidos de entidades externas reconocidas en el tema; la opinión al respecto del personal y otros grupos de interés (recabada a través de encuestas); resultados de auditorías internas y externas basadas en la observancia de las Normas ISO 14.000; índices relativos a la disposición de fluidos y efluentes; índices de niveles de contaminación; índices de generación y reciclaje de desechos; índices de uso de materiales no renovables y de energía; índices de emisiones tóxicas; índices de reciclabilidad y durabilidad del producto o servicio.
- c) Cualquier otro aspecto relevante en relación con la responsabilidad social, que no haya sido incluido en los puntos anteriores.

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



||| **Tablas de Evaluación**

capítulo 3

■ Tablas de Evaluación

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

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

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

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

1. Para la evaluación del **Liderazgo** y del **Sistema de Gestión** de una organización, deberá tomarse en cuenta:

- Cómo es la metodología aplicada para satisfacer los distintos requerimientos del Modelo. Una metodología de excelencia debe:
 - *Estar bien definida (ver terminología en la página siguiente).*
 - *Ser pertinente.*
 - *Ser sistemática.*
 - *Contener elementos preventivos.*
 - *Ser innovadora y, eventualmente, de avanzada (tomando en cuenta el tamaño y las características de la organización bajo estudio en cada momento).*
- Cómo es el despliegue de cada metodología considerada, es decir, si la misma se ha implementado, y se ejecuta en forma continuada, con las características previstas, en todos aquellos ámbitos de la organización (departamentos, localizaciones geográficas, segmentos de clientes, productos, grupos de interés, unidades de negocio, etc.) donde sería apropiado y conveniente hacerlo.
- Cómo es la integración de las metodologías aplicadas, es decir, en qué medida las mismas están alineadas con los objetivos y estrategias de la organización, con los otros requerimientos del Factor, y con los requerimientos de otros Factores con los que pudieran correlacionarse. Asimismo, toma en cuenta el grado de colaboración y sinergia entre las distintas áreas de la organización, y con los principales grupos de interés pertinentes.
- Cómo se evalúa y mejora cada metodología aplicada, su despliegue y su integración, a lo largo del tiempo. Incluye:
 - *Existencia de ciclos de revisión y mejora periódicos.*
 - *Generación de prácticas y/o metodologías innovadoras o de avanzada, especialmente en los aspectos clave de la organización.*

Terminología para Tabla de Liderazgo y Sistema de Gestión

Práctica o Metodología...

- **Bien definida:** explica claramente cómo aborda cada requerimiento del Modelo
- **Pertinente:** se centra en aspectos relevantes, toma en cuenta las necesidades de los distintos grupos de interés involucrados, tiene un diseño adecuado a tales fines
- **Sistemática:** se aplica en forma repetitiva tal como ha sido diseñada, generando datos e información que permiten luego su control, aprendizaje y mejora.
- **Preventiva:** contiene mecanismos que ayudan a evitar posibles errores que pudieran ocurrir en su aplicación, y/o a atenuar sus consecuencias.
- **Innovadora:** incluye conceptos y/o técnicas de excelencia que han sido adaptadas a la organización, poco habituales en el sector / mercado en el que la misma opera, que mejoran su posición competitiva dentro del mismo.
- **De avanzada:** contiene conceptos y/o técnicas exclusivos, investigados y desarrollados por iniciativa de la propia organización, que le confieren a la misma una clara ventaja competitiva a nivel global.

Ciclo de revisión y mejora: actividad consistente en:

- Analizar sistemáticamente los resultados de las prácticas y metodologías empleadas, su despliegue e integración (en especial, los de las más relevantes), en relación a los objetivos propios planteados y a los resultados obtenidos por otras organizaciones referentes en el tema.
- Introducir los cambios que resulten pertinentes, a fin de mejorar los resultados obtenidos.

Tabla de asignación de porcentajes para Liderazgo y Sistema de Gestión

		20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Metodología	No se aprecia la existencia de prácticas y/o metodologías relacionadas con los requerimientos del Factor.	Prácticas y/o metodologías no muy bien descriptas, o en las etapas iniciales de su desarrollo. Las metodologías descriptas se aplican sólo a algunos (<40%) de los requerimientos del Factor.																
	Prácticas y/o metodologías bien descriptas, pertinentes y sistemáticas, con presencia de elementos preventivos. Las metodologías descriptas se aplican a varios (40%-65%) de los requerimientos del Factor.	Prácticas y/o metodologías bien descriptas, pertinentes, sistemáticas, preventivas, con algunos elementos innovadores, durante los últimos 3 – 4 años. Las metodologías descriptas se aplican a la mayoría (65%-90%) de los requerimientos del Factor.																
Despliegue	No se aprecia la existencia de prácticas y/o metodologías relacionadas con los requerimientos del Factor. No se menciona cómo se han desplegado las prácticas y/o metodologías descriptas.	Prácticas y/o metodologías bien descriptas, pertinentes y sistemáticas han sido aplicadas en algunos (<40%) de los ámbitos pertinentes.																
	Prácticas y/o metodologías bien descriptas, pertinentes, sistemáticas, preventivas, con algunos elementos innovadores, han sido aplicadas en los últimos 3 – 4 años en la mayoría (65%-90%) de los ámbitos pertinentes.	Prácticas y/o metodologías bien descriptas, pertinentes, sistemáticas, preventivas, algunas de las cuales son claramente de avanzada, han sido aplicadas en los últimos 5 años en todos (100%) los ámbitos pertinentes.																

Tabla de asignación de porcentajes para Liderazgo y Sistema de Gestión (continuación)

		Integración										Evaluación y Mejora																																																							
No se aprecia la existencia de prácticas y/o metodologías relacionadas con los requerimientos del Factor. Las prácticas y/o metodologías presentadas no muestran alineación con los objetivos y estrategias de la organización.	0	Algunos (<40%) de los requerimientos del Factor presentan metodologías y prácticas que están alineadas con los objetivos y estrategias de la organización y con otros requerimientos del Modelo relacionados. Se observa una clara sinergia entre las distintas áreas.										Varios (40%-65%) de los requerimientos del Factor presentan metodologías y prácticas que están alineadas con los objetivos y estrategias de la organización y con otros requerimientos del Modelo relacionados. Se observa colaboración y sinergia entre las distintas áreas.										La mayor parte (65%-90%) de los requerimientos del Factor presenta metodologías y prácticas que están alineadas con los objetivos y estrategias de la organización y con otros requerimientos del Modelo relacionados. Se observa una clara colaboración y sinergia entre áreas y con los principales grupos de interés pertinentes.										La totalidad de los requerimientos del Factor presenta metodologías y prácticas que están alineadas con los objetivos y estrategias de la organización y con otros requerimientos del Modelo relacionados. Se observa alta colaboración y sinergia entre todas las áreas y con los grupos de interés pertinentes.																																			
		20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90
No se aprecia la existencia de prácticas y/o metodologías relacionadas con los requerimientos del Factor. No se mencionan resultados de la evaluación y mejora de las metodologías presentadas.	0	Se menciona por lo menos un ciclo de mejora para algunos (<40%) de los requerimientos del Factor, y se comentan los resultados obtenidos en cada ciclo.										Varios (40%-65%) de los requerimientos del Factor han tenido por lo menos un ciclo de mejora en los últimos 3 años, y se describen los resultados obtenidos en cada ciclo.										La mayoría (65%-90%) de los requerimientos del Factor han tenido por lo menos un ciclo de mejora en los últimos 3 años, y se describen los resultados obtenidos en cada ciclo.										Los principales requerimientos del Factor han tenido más de un ciclo de mejora en los últimos 5 años, y el resto por lo menos uno, describiéndose los resultados obtenidos en cada ciclo.																																			
		20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90

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

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



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

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

Terminología para Tabla de Resultados

- **Dato relevante:** aquel que mide en forma pertinente / significativa / completa el requerimiento del Factor.
- **Comparación relevante:** comparación de datos relevantes propios con los objetivos planteados para los mismos por la organización, o con datos semejantes de organizaciones externas referenciales (líderes de mercado o sector / líderes mundiales).
- **Tendencia relevante:** evolución de datos relevantes propios a lo largo del tiempo.

Tabla de asignación de porcentajes para Resultados

		20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
Relevancia	No se presentan indicadores en relación al Factor bajo análisis, o bien los mismos son irrelevantes.	0																	
	Se presentan indicadores relevantes sólo para algunos (<40%) de los requerimientos del Factor.																		
Comparaciones	No se presentan indicadores en relación al Factor bajo análisis. No se presentan comparaciones con objetivos propios, con los principales competidores o con otras organizaciones que puedan considerarse referentes en el tema bajo análisis.	0																	
	Se presentan indicadores relevantes para la mayoría (65%-90%) de los requerimientos del Factor.																		
	Se presentan indicadores relevantes para la totalidad de los requerimientos del Factor, y aún para otros aspectos importantes para la organización que no se mencionan en el Modelo.																		

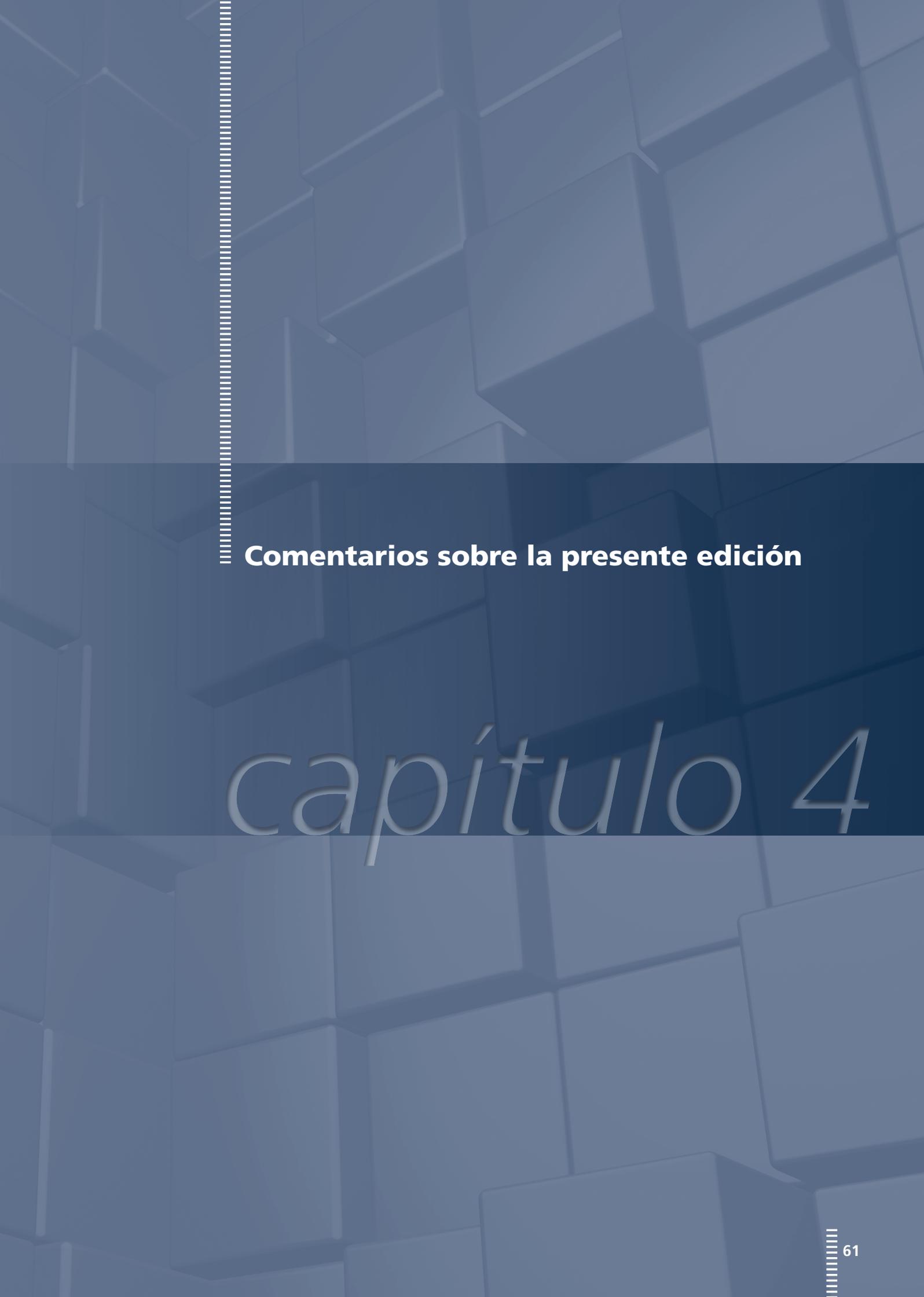
Tabla de asignación de porcentajes para Resultados (continuación)

		Tendencias																
		0	10	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90
	No se presentan indicadores en relación al Factor bajo análisis. Las tendencias de los indicadores exhibidos son desfavorables, y no se aclaran las causas de dicha evolución. Se presentan solamente uno o dos años de evolución de indicadores.	Se exhiben 3 años de tendencias relevantes para algunos (<40%) de los requerimientos del Factor, y las mismas son mayoritariamente favorables. Las tendencias exhibidas son oscilantes / levemente desfavorables, y no se aclaran por qué.																
		Se presentan 3 años de tendencias relevantes para varios (40%-65%) de los requerimientos del Factor, y las mismas son mayoritariamente favorables. Se comentan las causas de dicha evolución. Las tendencias de los últimos 3 años son estables / levemente oscilantes, pero claramente debido a factores ajenos a la organización.																
		Se presentan 3 años de tendencias relevantes para la mayoría (65%-90%) de los requerimientos del Factor, y las mismas son mayoritariamente favorables. Se comentan las causas de dicha evolución. Las tendencias de los últimos 5 años son estables, pero de "clase mundial". Las tendencias de los últimos 3 años son oscilantes / algo desfavorables, pero claramente debido a factores ajenos a la organización, y manteniendo su posición de "clase mundial".																
		Se presentan 5 años de tendencias relevantes para la mayoría o totalidad de los requerimientos del Factor, y las mismas son mayoritariamente favorables. Se comentan las causas de dicha evolución. Las tendencias de los últimos 5 años son estables, pero de "clase mundial". Las tendencias de los últimos 3 años son oscilantes / algo desfavorables, pero claramente debido a factores ajenos a la organización, y manteniendo su posición de "clase mundial".																

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

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





Comentarios sobre la presente edición

capítulo 4

■ Comentarios sobre la presente edición

La presente edición contiene los siguientes cambios:

- Redistribución del puntaje del componente / criterio Liderazgo.
- Rediseño de las Tablas de Evaluación
- Revisión del componente Resultados

Los objetivos buscados con los cambios han sido:

- Jerarquizar el peso relativo de Gobierno de la organización dentro del componente / criterio Liderazgo
- Clarificar conceptos – Detallar y ejemplificar más para facilitar la comprensión
- Otorgar mayor flexibilidad, particularmente:
 - *Por el empleo de tablas separadas para cada atributo a evaluar*
 - *Permitiendo incrementos del 5% para la asignación de porcentajes de cumplimiento*
 - *Evitando distorsiones y/o dudas, derivadas de promediar atributos muy bien evaluados con otros mal evaluados ya que, a partir de ahora, un Factor no podrá tener un puntaje superior en 20% al valor del atributo peor evaluado.*
- A partir de todo lo anterior, seguir aportando al objetivo permanente de lograr cada vez mayor consistencia en las evaluaciones.



Glosario

capítulo 5

■ Glosario

ALINEAMIENTO

“Coherencia en los planes, procesos, acciones, información y decisiones entre los distintos sectores que integran la compañía”.
(Bases del P.N.C. Edición 1999).

AMBIENTE DE TRABAJO

“Conjunto de condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo.
Las condiciones incluyen factores físicos, sociales, psicológicos y medioambientales (tales como la temperatura, esquemas de reconocimiento, ergonomía y composición atmosférica)”
(Norma ISO 9000:2000 - 3.3.4).

AMENAZAS

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

ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

“Parte de la gestión de la calidad orientada a proporcionar confianza en que se cumplirán los requisitos de la calidad”.
(Norma ISO 9000:2000 - 3.2.11).

BENCHMARKING

“Comparación de procesos y resultados que representan las mejores prácticas y los mejores desempeños para actividades similares, dentro o fuera del sector empresario al que pertenece la organización”.
(Bases Premio Malcolm Baldrige).

CADENA DE VALOR

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

CALIDAD

“Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.
El término calidad puede utilizarse acompañado de adjetivos tales como pobre, buena o ex-

celente. Inherente, en contraposición a asignado, significa que existe en algo, especialmente como una característica permanente".
(Norma ISO 9000:2000 - 3.1.1).

CAPACITACIÓN

"Adquisición por parte del personal de los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para que cada persona esté en condiciones de realizar su tarea con la mayor eficiencia". Se incluyen en este concepto los conocimientos sobre métodos para la mejora continua de la calidad en los procesos, desarrollo del potencial para el liderazgo, administración de proyectos, trabajo en equipo, técnicas para la solución de problemas, búsqueda, interpretación y uso de datos e información, métodos para la eliminación de defectos y reducción de los tiempos de respuesta, conocimientos funcionales específicos para el logro de los objetivos fijados por la empresa.
(Bases del P.N.C. Edición 1999).

CAUSA RAÍZ

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

CLIENTE INTERNO

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

CONFORMIDAD

"Cumplimiento de un requisito".
(Norma ISO 9000:2000 - 3.6.1).

CONTROL DE LA CALIDAD

"Parte de la gestión de la calidad orientada al cumplimiento de los requisitos de la calidad."
(Norma ISO 9000:2000 - 3.2.10).

CORRECCIÓN

"Acción tomada para eliminar una no conformidad detectada. Una corrección puede realizarse junto con una acción correctiva. Una corrección puede ser, por ejemplo, un reproceso o una reclasificación".
(Norma ISO 9000:2000 - 3.6.6).

DEBILIDADES

"Circunstancias que limitan o inhiben el éxito de una organización". (Hermida y Serra - Administración Estratégica).

DEFECTO

"Incumplimiento de un requisito asociado a un uso previsto o especificado.
La distinción entre los conceptos defecto y no conformidad es importante por sus connotaciones legales, particularmente aquellas asociadas a la responsabilidad legal de los productos puestos en circulación. Consecuentemente, el término "defecto" debería utilizarse con extrema

precaución. El uso previsto tal y como lo prevé el cliente podría estar afectado por la naturaleza de la información proporcionada por el proveedor, como por ejemplo, las instrucciones de funcionamiento o de mantenimiento”.

(Norma ISO 9000:2000 – 3.7.3).

DESARROLLO SUSTENTABLE

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

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

“Examina cómo las más altas autoridades de la empresa crean la cultura organizacional y el sistema de liderazgo mediante el establecimiento y alineamiento de valores, visión, misión y objetivos”.

(Bases del P.N.C. Edición 1999).

ECO-EFICIENCIA

Aprovechamiento óptimo de la energía y los recursos necesarios para producir un bien o un servicio, generando el mínimo de residuos y/o el menor desperdicio de energía bajo esquemas de desarrollo sustentable.

ECOSISTEMA

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

EDUCACIÓN

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

(Bases del P.N.C. Edición 1999).

EFICACIA

“Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados”. (Norma ISO 9000:2000- 3.2.14).

EFICIENCIA

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

(Norma ISO 9000: 2000 - 3.2.15).

ENFOQUE PREVENTIVO

“Enfoque que impide la ocurrencia de problemas a través de acciones planificadas”. Dice James Harrington: “Prevención no es evitar la recurrencia de problemas; es evitar la ocurrencia de problemas desde el primer momento”.

(Pall - Quality Process Management).

ENSAYO / PRUEBA

“Determinación de una o más características de acuerdo con un procedimiento”.
(Norma ISO 9000:2000 - 3.8.3).

ESPECIFICACIÓN

“Documento que establece requisitos. Una especificación puede estar relacionada a actividades (por ejemplo, procedimiento documentado, especificación de proceso y especificación de ensayo / prueba) o a productos (por ejemplo, una especificación de producto, una especificación de desempeño y un plano)”.
(Norma ISO 9000:2000 - 3.7.3).

ESTÁNDAR DE CALIDAD

“Nivel que los productos o servicios deben alcanzar para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes”.
(Rico - Total Customer Satisfaction).

ESTÁNDAR OPERATIVO

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

ESTRATEGIA

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

ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

“Disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones entre el personal.
Dicha disposición es generalmente ordenada. Una expresión formal de la estructura de la organización se incluye habitualmente en un manual de la calidad o en un plan de la calidad para un proyecto. El alcance de la estructura de la organización puede incluir interfaces pertinentes con organizaciones externas”. (Norma ISO 9000:2000 - 3.3.2).

EXCELENCIA

“La excelencia puede definirse como un ideal; un horizonte hacia el que se avanza a través del camino de la mejora continua de la calidad”.
(Bases del P.N.C. Edición 1999).

FACTORES CLAVE DE ÉXITO

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

FORTALEZAS

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

GESTIÓN

“Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización”.
(Norma ISO 9000:2000 - 3.2.6).

GESTIÓN DE LA CALIDAD

“Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad. La dirección y control, en lo relativo a la calidad, generalmente incluye el establecimiento de la política de la calidad y los objetivos de la calidad, la planificación de la calidad, el control de la calidad, el aseguramiento de la calidad y la mejora de la calidad”. (Norma ISO 9000:2000 - 3.2.8).

GESTIÓN O ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS

“Conjunto de actividades mediante las cuales la empresa identifica, opera, evalúa, asegura y mejora en forma continua sus procesos”.
(Bases del P.N.C. Edición 1999).

INDICADOR

“Mediciones indirectas del desempeño de los procesos, productos y servicios (por ejemplo, la cantidad de quejas y reclamos recibidos se suele utilizar para determinar la insatisfacción de los clientes, pero no es una medición directa de la misma) o cuando la medición de un aspecto se toma para inferir el valor de otro (por ejemplo, cuando de una disminución en los índices de rotación del personal se infiere un aumento en la satisfacción del mismo)”.
(Bases del P.N.C. Edición 1999).

INFORMACIÓN

“Datos que poseen significado”.
(Norma ISO 9000:2000 - 3.7.1).

INNOVACIÓN

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

INSPECCIÓN

“Evaluación de la conformidad por medio de observación y dictamen, acompañada cuando sea apropiado por medición, ensayo / prueba o comparación con patrones”.
(Norma ISO 9000:2000 - 3.8.2).

ISO

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

LEALTAD DEL CLIENTE

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

recomendación”.
(Bases del P.N.C. Edición 1999).

MADUREZ ORGANIZACIONAL

“La eficacia del liderazgo es función de la adecuación de las conductas de los líderes a cada situación específica de madurez de los seguidores, en un contexto determinado. La madurez de los seguidores (individuos, grupos, organización) se define como el nivel de voluntad y de capacidad para actuar e implementar los valores de la excelencia en su ámbito de trabajo. Los niveles de madurez de los seguidores se clasifican en: a) Bajo: sin capacidad ni motivación; b) Moderado: sin capacidad, pero motivado o capaz, pero inseguro; c) capaz y seguro”.
(Hersey y Blanchard).

MÁXIMAS AUTORIDADES

“Los dueños, accionistas, inversores o quienes representan el máximo nivel de autoridad y responsabilidad de la empresa y quienes dependen directamente de ellos”.
(Bases del P.N.C. Edición 1999).

MÁXIMO NIVEL DE CONDUCCIÓN

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

MEDICIONES

“Información numérica que cuantifica el desempeño de los procesos, productos y servicios”.
(Bases del P.N.C. Edición 1999).

MEJORA CONTINUA DE PROCESOS

“Acciones implementadas por la empresa para lograr un mejor desempeño en términos de una mayor calidad desde la perspectiva del cliente o también de un mejor rendimiento operativo y de menores costos”. Las empresas pueden emplear una variedad de alternativas para la mejora del proceso, tales como: el intercambio de estrategias exitosas en toda la compañía, la realización de experimentos de optimización y comprobación de errores, los resultados de investigación y desarrollo, las comparaciones con otras unidades o empresas que obtienen mejores resultados de procesos equivalentes, el uso de tecnología alternativa, etc. Las propuestas para la mejora de los procesos incluyen el análisis de la relación costo / beneficio para evaluar cada alternativa y fijar las prioridades. En conjunto, todas estas propuestas ofrecen una amplia gama de posibilidades, incluyendo el rediseño completo de los procesos.
(Bases del P.N.C. Edición 1999).

MEJORA DE LA CALIDAD

“Parte de la gestión de la calidad orientada a aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos de la calidad. Los requisitos pueden estar relacionados con cualquier aspecto tal como la eficacia, la eficiencia o la trazabilidad”.
(Norma ISO 9000:2000 - 3.2.12).

MÉTODO

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

METODOLOGÍA REACTIVA

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

MÉTRICA

“El método de medición definido y la escala de medición” (ISO 14.598-1:1999). La medición es la actividad que usa la definición de la métrica para producir el valor de una medida [“Número o categoría asignada a un atributo de una entidad mediante una medición” (ISO 14.598-1:1999)].

MISIÓN

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

NORMAS ISO 9000

“Familia de normas que asisten a las organizaciones, de todo tipo y tamaño, en la implementación y la operación de sistemas de gestión de la calidad eficaces.

La Norma ISO 9000 describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología para los sistemas de gestión de la calidad.

La Norma ISO 9001 especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda organización que necesita demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentos que le sean de aplicación; su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente.

La Norma ISO 9004 proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de gestión de la calidad. El objetivo de esta norma es la mejora del desempeño de la organización y la satisfacción de los clientes y otras partes interesadas”.

(Norma ISO 9000:2000 - 0.1).

NORMAS ISO 14000

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

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

(Normas ISO 14001:1996 - Introducción y 1 y 14004:1996 - 1).

OBJETIVOS

“Fines que trata de alcanzar la organización a través de su misión”. (Hampton - Administración).

OPORTUNIDADES

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

(Hermida y Serra - Administración Estratégica).

PARTE INTERESADA

“Persona o grupo que tenga un interés en el desempeño o éxito de una organización” (Norma ISO 9000:2000 – 3.3.7). “Las partes interesadas de las organizaciones incluyen:

- clientes y usuarios finales,
- personal de la organización,
- dueños / inversores (tales como accionistas, individuos o grupos, incluyendo el sector público, que tienen un interés específico en la organización),
- proveedores y aliados de negocios, y
- la sociedad en términos de la comunidad y el público afectado por la organización o sus productos.”

(Norma ISO 9004:2000 -5.2.1).

PLAN

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

(Norma IRAM 34517).

PLAN A CORTO PLAZO

“Plan a un año”.

(Bases del P.N.C. Edición 1999).

PLAN A LARGO PLAZO

“Plan a más de un año”.

(Bases del P.N.C. Edición 1999).

PLAN DE LA CALIDAD

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

(Norma ISO 9000:2000 - 3.7.5).

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

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

(Bases del P.N.C. Edición 1999).

PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD

“Parte de la gestión de la calidad enfocada al establecimiento de los objetivos de la calidad y a la especificación de los procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados para cumplir los objetivos de la calidad. El establecimiento de planes de la calidad puede ser parte de la planificación de la calidad”. (Norma ISO 9000:2000 - 3.2.9).

POLÍTICA DE LA CALIDAD

“Intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección. Generalmente la política de la calidad es coherente con la política global de la organización y proporciona un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la calidad. Los principios de gestión de la calidad presentados en esta Norma Internacional pueden constituir la base para el establecimiento de la política de la calidad”.

(Norma ISO 9000:2000 - 3.2.4).

PROCEDIMIENTO

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

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

(Norma ISO 9000:2000 - 3.4.5).

PROCESO

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

(Norma ISO 9000:2000 - 3.4.1).

PROCESO CLAVE

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

PROCESOS DE APOYO

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

(Bases del P.N.C. Edición 1999).

RECURSO NO RENOVABLE

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

RECURSO RENOVABLE

Es un recurso que puede ser reproducido o fabricado como la madera. El valor creado para la sociedad puede incluir aspectos tales como los efectos de la reducción del impacto ambiental,

las mejoras logradas en la eco-eficiencia y la recuperación de ecosistemas. La contribución al desarrollo de una cultura de calidad en la comunidad y todo otro beneficio cualitativo y cuantitativo para la comunidad derivado de la gestión empresarial.

REDES DE COMERCIALIZACIÓN

“Distribuidores, mayoristas, minoristas, concesionarios, etc.”.

REQUISITO

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

(Norma ISO 9000:2000 - 3.1.2).

RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA

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

(Bases del P.N.C. Edición 1999).

RETROALIMENTACIÓN

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

(Norbert Wiener).

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

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

(Bases del P.N.C. Edición 1999).

SEGMENTO DE MERCADO

“Conjunto homogéneo de clientes agrupado en base a una o varias variables”

(Ortega Martínez - La Dirección de Marketing).

SISTEMA

“Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan”.

(Norma ISO 9000:2000 - 3.2.1).

SISTEMA DE GESTIÓN

“Sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos.

Un sistema de gestión de una organización podría incluir diferentes sistemas de gestión, tales como un sistema de gestión de la calidad, un sistema de gestión financiera o un sistema de gestión ambiental”.

(Norma ISO 9000:2000 - 3.2.2).

SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

“Sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad”. (Norma ISO 9000:2000 - 3.2.3).

SISTEMA DE LIDERAZGO

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

(Bases del P.N.C. Edición 1999)

SISTEMÁTICO

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

(Bases Premio Malcolm Baldrige).

VALOR

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

(Bases Premio Malcolm Baldrige).

VALOR AGREGADO

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

(Rico - Total Quality Management).

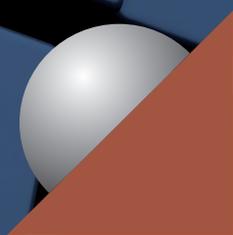
VISIÓN

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

(Kouzes y Posner - The Leadership Challenge).



PREMIO
NACIONAL
A LA
CALIDAD



Fundación Premio Nacional a la Calidad

Av. Leandro N. Alem 693 Piso 4°
(C1001AAB) Ciudad Autónoma de Buenos Aires - Argentina
Tel/Fax: (011) 4313-8335 4311-2055
e-mail: fpnc@fpnc.org.ar
Web site: www.premiocalidad.org.ar