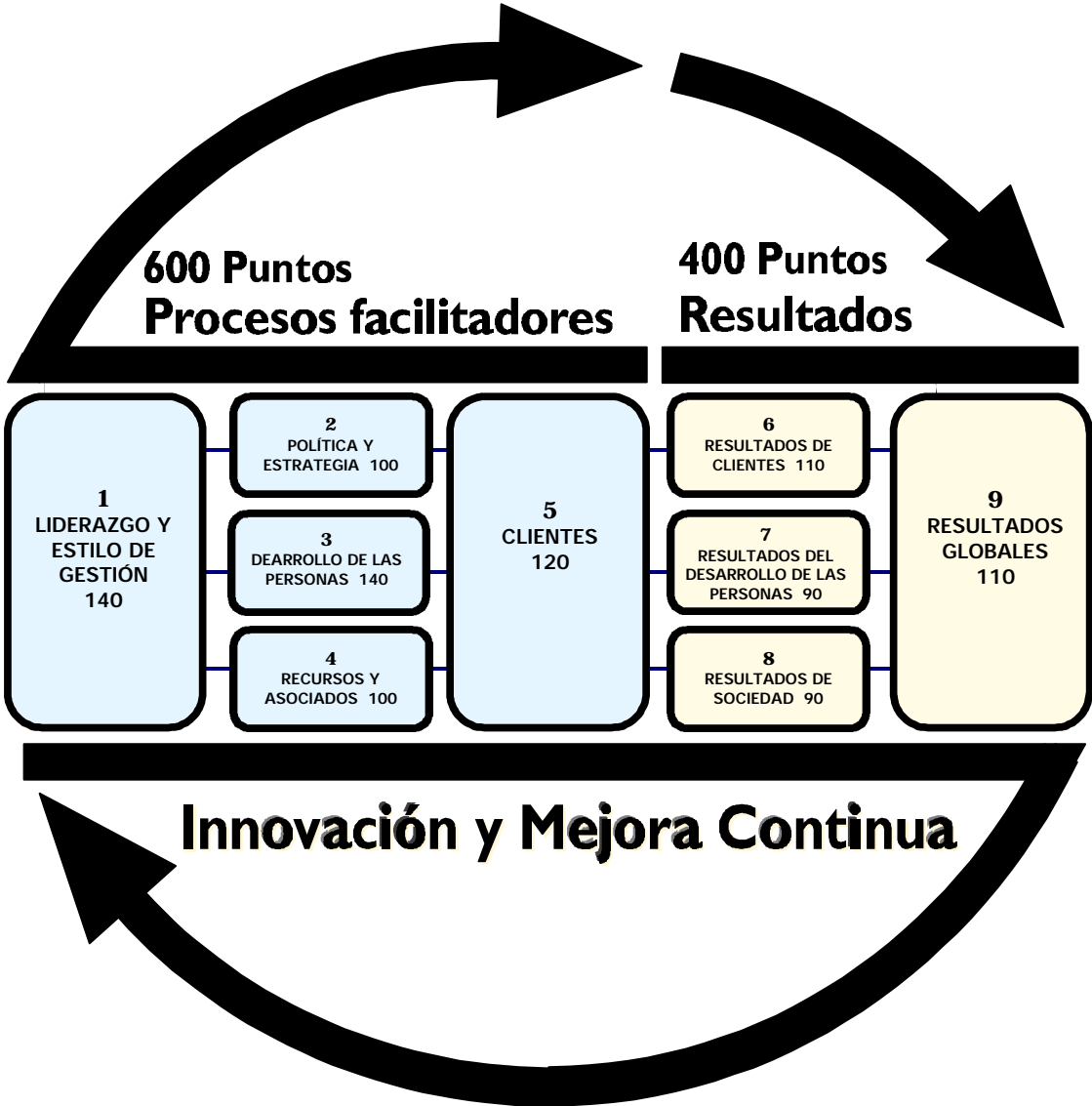


# EDICION 2005 MODELO IBEROAMERICANO DE EXCELENCIA EN LA GESTION



---

# ÍNDICE

---

<b>CINCO PROCESOS FACILITADORES</b>	<b>1</b>
<b>1.- LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTIÓN (140 puntos)</b>	<b>2</b>
<b>2.- POLÍTICA Y ESTRATEGIA (100 puntos)</b>	<b>4</b>
<b>3.- DESARROLLO DE LAS PERSONAS (140 puntos)</b>	<b>6</b>
<b>4.- RECURSOS Y ASOCIADOS (100 puntos)</b>	<b>8</b>
<b>5.- CLIENTES (120 puntos)</b>	<b>10</b>
<b>CUATRO CRITERIOS DE RESULTADOS</b>	<b>12</b>
<b>6.- RESULTADOS DE CLIENTES (110 puntos)</b>	<b>13</b>
<b>7.- RESULTADOS DEL DESARROLLO DE LAS PERSONAS (90 puntos)</b>	<b>15</b>
<b>8.- RESULTADOS DE SOCIEDAD (90 puntos)</b>	<b>17</b>
<b>9.- RESULTADOS GLOBALES (110 puntos)</b>	<b>19</b>
<b>HOJA RADAR</b>	<b>21</b>

FUNDACIÓN IBEROAMERICANA  
PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD  
Sede en España  
Hileras, 4 – 5º  
28013 Madrid  
Tlf.: 34 91 5488882  
Fax: 34 91 5477301  
Cor-elec.: [premio@fundibeq.org](mailto:premio@fundibeq.org)  
[www.fundibeq.org](http://www.fundibeq.org)

## **CINCO PROCESOS FACILITADORES**

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

En los procedimientos de Autoevaluación **deberán** analizarse el **Enfoque**, el **Desarrollo** y la **Evaluación y Revisión**:

### **Enfoque**

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

### **Desarrollo**

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

### **Evaluación y Revisión**

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

## 1.- LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTION (140 puntos)

Analiza cómo se desarrollan y se ponen en práctica la cultura y los valores necesarios para el éxito a largo plazo, mediante adecuados comportamientos y acciones de todos los líderes. Estudia cómo se desarrolla y se pone en práctica la estructura de la organización, el marco de los procesos y su sistema de gestión, necesarios para la eficaz ejecución de la política y la estrategia

### **Subcriterios**

El liderazgo y estilo de gestión abarca diversos conceptos fundamentales que **deben** ser analizados, y que están representados por los siguientes Subcriterios:

#### **1 a. Los líderes demuestran visiblemente su compromiso con una cultura de Excelencia Empresarial**

Esto **puede** incluir:

- desarrollar y modelizar el papel de la organización, con claros valores y expectativas;
- estimular el comportamiento ético de los colaboradores de la organización presentando los compromisos éticos establecidos;
- prever las futuras exigencias de liderazgo y actuar sobre las mismas;
- hacerse accesibles, prestando oídos al personal de la organización y dando respuestas;
- ser activo e implicarse personalmente en actividades de mejora;
- estimular y alentar la innovación y la creatividad;
- apoyar las actividades que busquen la emulación de los mejores, y adoptar las medidas que procedan a la vista de sus frutos;
- definir prioridades;
- asignar recursos para las actividades de indagación, innovación y mejora;
- alentar al personal y facilitar su participación en actividades de mejora;
- fomentar el uso de practicas sostenibles dentro de la organización enfocada a reducir el impacto ambiental;
- velar por la imagen de la organización ante la sociedad;

**1 b. Los líderes están implicados con personas de la propia organización o de fuera de la misma, para promover y desarrollar las necesidades y expectativas de los grupos de interés involucrados en la organización**

Esto **puede** incluir:

- conocer, comprender y responder a las necesidades de los distintos grupos de interés;
- establecer asociaciones y participar en las mismas;
- establecer actividades colectivas de mejora y participar en las mismas;
- participar activamente en órganos profesionales y asistir a conferencias y seminarios;
- promover y apoyar la Excelencia Empresarial fuera de la organización;
- sensibilizar a los colaboradores, proveedores y otras partes interesadas en las cuestiones relativas a la responsabilidad ambiental.
- impulsar la participación en actividades comunitarias de tal forma que se cubran las necesidades del entorno más cercano.
- desarrollar redes de contactos y de colaboración entre todas las partes interesadas;
- reconocer oportunamente y de modo apropiado:
  - \* a individuos y equipos de todos los niveles dentro de la organización;
  - \* a individuos y equipos fuera de la organización (por ej.: clientes, proveedores).

**1 c. La estructura de la organización está desarrollada para sustentar la eficaz y eficiente aplicación de la política y la estrategia, en armonía con los valores y la cultura de la misma**

Esto **puede** incluir:

- diseñar la estructura de la organización con el fin de poner en práctica la política y la estrategia de un modo eficiente y eficaz;
- cambiar la estructura de la organización con el fin de estimular la mejora de la innovación y la creatividad;
- diseñar el marco de los procesos con el fin de poner en práctica política y estrategia de un modo eficiente y eficaz;
- definir e identificar los procesos clave, particularmente los que tienen por principal objeto entregar valor al cliente externo y sustentar la ejecución de la política y estrategia;
- evaluar el impacto de los procesos clave sobre la organización;
- encaminar las competencias de la organización para el fortalecimiento de la acción social, incentivando a los colaboradores en la ejecución y apoyo a proyectos sociales elaborados en conjunto con la comunidad;
- implantar acciones de inserción laboral de grupos marginados de la comunidad;

**1 d. Los procesos se gestionan y se mejoran sistemáticamente**

Esto **puede** incluir:

- establecer la propiedad de los procesos;
- establecer el sistema a utilizar para el diseño, la gestión la medida y la mejora de los procesos, orientados a aumentar el valor percibido por clientes y partes interesadas;
- aplicar en la gestión de procesos estándares de sistemas, por ej.: sistemas de calidad como el ISO 9000, sistemas medioambientales, sistemas de salud, seguridad y de responsabilidad social;
- resolver problemas de interfaces dentro de la organización y con agentes externos;
- establecer métodos apropiados para llevar a cabo el cambio;
- dirigir y controlar la aplicación de procesos nuevos o modificados;
- comunicar los cambios de procesos;
- entrenar al personal antes de la aplicación;
- revisar los cambios de procesos para asegurar que se alcanzan los resultados previstos.
- desarrollar mecanismos para la gestión de la innovación;

## 2.- POLÍTICA Y ESTRATEGIA (100 puntos)

**Analiza cómo la organización desarrolla su Misión y su Visión y las pone en práctica a través de una clara Estrategia orientada hacia los distintos agentes y personas con quien interactúa, y está apoyada con programas adecuados**

### **Subcriterios**

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

#### **2 a. La Política y Estrategia está basada en las necesidades presentes y futuras y en las expectativas de los grupos de interés involucrados, orientándose hacia el mercado**

Esto **puede** incluir:

- seleccionar los mercados y sectores de mercados en los que operar, ahora y en el futuro;
- comprender y prevenir los cambios que pueda experimentar el mercado, incluidas las actividades de los competidores;
- comprender y prevenir las necesidades y expectativas de los clientes;
- comprender y prevenir las necesidades y expectativas de los empleados;
- comprender y prevenir las necesidades y expectativas de los proveedores, de los asociados que tengan un interés en la organización;
- comprender y prevenir las necesidades y expectativas de la sociedad;
- comprender y prevenir las necesidades y expectativas de las comunidades;
- comprender y prevenir las necesidades y expectativas de los accionistas;
- establecer un plan estratégico y un plan de negocio, que sirva de guía a la organización y que permita valorar los logros alcanzados y la retroalimentación.

#### **2 b. La Política y Estrategia está basada en información obtenida por mediciones del cumplimiento y por actividades relacionadas con la investigación y la creatividad**

Esto **puede** incluir:

- utilizar indicadores internos de cumplimiento;
- utilizar los resultados de comparaciones de evaluación;
- analizar el cumplimiento de los competidores y de las organizaciones mejores en su clase;
- asumir las responsabilidades sociales, medioambientales y legales;
- identificar indicadores económicos y demográficos;
- comprender el impacto de las nuevas tecnologías;
- analizar y utilizar las ideas de los accionistas;
- identificar y valorar los riesgos potenciales y del negocio.

## **2 c. La Política y Estrategia se desarrolla, evalúa, revisa y mejora**

Esto **puede** incluir:

- desarrollar el marco general de la política y estrategia, que sea capaz de adaptarse a los cambios surgidos de las necesidades de todos los grupos de interés;
- desarrollar su misión y visión;
- desarrollar política y estrategia coherentes con la misión, visión y valores, y basadas en las necesidades y expectativas de los “stakeholders” y en información obtenida a través de actividades basadas en la investigación y la innovación;
- equilibrar las necesidades y expectativas de los accionistas;
- identificar las ventajas competitivas actuales y futuras;
- identificar y analizar los ambientes estratégicos; por ejemplo: económicos, tecnológicos, políticos, sociales y financieros
- identificar factores críticos del éxito;
- desarrollar escenarios alternativos y planes para el riesgo de eventuales emergencias;
- alinear política y estrategia con las de los asociados;
- reflejar en la política y la estrategia los conceptos fundamentales de la Excelencia Empresarial;
- evaluar la relevancia y efectividad de la política y la estrategia;
- revisar, actualizar y mejorar la política y la estrategia.

## **2 d. Cómo se comunica la Política y la Estrategia**

Esto **puede** incluir:

- comunicar y difundir en cascada la política y estrategia a todos los niveles de la organización y a los asociados cuando así proceda;
- evaluar el conocimiento que la gente posee de la política y la estrategia;
- utilizar política y estrategia como base para planificar las actividades y para fijar los objetivos y metas en toda la organización;
- alinear, jerarquizar, convenir y comunicar planes, objetivos y metas;
- desarrollar un sistema que permita desplegar los objetivos e indicadores, por ejemplo Cuadro de Mando Integral.

### 3.- DESARROLLO DE LAS PERSONAS (140 puntos)

**Analiza cómo la organización desarrolla, conduce, y hace aflorar el pleno potencial de las personas, de forma individual, en equipo o de la organización en su conjunto, con el fin de contribuir a su eficaz y eficiente gestión.**

#### **Subcriterios**

El Criterio “Desarrollo de las personas” abarca diversos conceptos que **deben** ser analizados y que están representados por los siguientes Subcriterios:

#### **3 a. Las personas: planificación y mejora**

Esto **puede** incluir:

- alinear el plan de recursos humanos con la política y estrategia, con la estructura de la organización y con el marco de sus procesos.
- utilizar sistemas para desarrollar y mejorar los planes para el desarrollo de las personas;
- establecer mecanismos para medir la satisfacción y motivación en el trabajo;
- Involucrar a los empleados y sus representantes en el desarrollo de las políticas y estrategias en materia de personal;
- Incorporación de nuevas personas a la organización;
- proporcionar oportunidades de hacer carrera;
- asegurar la equidad de todas las condiciones de empleo;
- gestionar el potencial de diversidad;
- utilizar métodos y estrategias innovadores para organizar el trabajo, a fin de mejorar la forma de trabajar, por ejemplo: reestructurar la cadena de suministro, el trabajo básico, el trabajo con equipos flexibles y los equipos de trabajo de alto rendimiento.
- establecer políticas que ayuden a mejorar la seguridad y la salud de los trabajadores.

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

Esto **puede** incluir:

- identificar, clasificar y combinar las competencias del personal con las necesidades de la organización;
- dirigir la admisión de personal y el desarrollo de sus carreras;
- idear y promover oportunidades de formación individual, por equipos, o por toda la organización;
- desarrollar y utilizar planes de formación y desarrollo para contribuir a asegurar que el personal satisface las necesidades de capacidades presentes y futuras de la organización;
- revisar la eficacia de la formación y del desarrollo;
- estimular y apoyar los comportamientos innovadores y creativos;
- desarrollar el personal a través de la experiencia en el trabajo;
- desarrollar destrezas de equipos;
- alinear los objetivos individuales y de equipo con los fines de la organización;
- revisar y actualizar los objetivos individuales y de equipo;
- evaluar y mejorar el desempeño del personal;
- desarrollar metodologías de gestión del conocimiento.

### **3 c. Comunicación y facultamiento de las personas**

Esto **puede** incluir:

- identificar las necesidades de comunicación;
- desarrollar y utilizar estrategias y canales de comunicación eficaces, de arriba a abajo, de abajo a arriba, y laterales;
- compartir la información y dialogar con el personal de la organización;
- promover y apoyar a individuos y equipos para que participen en actividades de mejora;
- promover la involucración del personal mediante conferencias y ceremonias internas;
- dar atribuciones a las personas para actuar con autonomía y evaluar la efectividad de su propia acción;
- alentar a las personas para que trabajen reunidas en equipos.

### **3 d. Atención y reconocimiento a las personas**

Esto **puede** incluir:

- alinear las remuneraciones y otras condiciones del empleo con la política y estrategia;
- promover una política de reconocimiento de logros;
- mostrar aprecio al personal de modo que se sienta apoyado en su dedicación y en el ejercicio de los poderes que tengan delegados;
- promover la concienciación e involucración en cuestiones sanitarias, de seguridad y de protección del medio ambiente;
- fijar el nivel de beneficios (tales como plan de pensiones, asistencia médica, cuidado de los niños, etc.);
- promover las actividades sociales y culturales;
- proporcionar facilidades y servicios (horarios flexibles, transporte, etc.).

#### 4.- RECURSOS Y ASOCIADOS (100 puntos)

Analiza cómo la organización gestiona sus recursos internos, por ejemplo: los financieros, de información, de conocimientos, tecnológicos, de propiedad intelectual, materiales y recursos externos, incluidas las asociaciones con proveedores, distribuidores, alianzas y órganos reguladores, con el fin de apoyar la eficiente y eficaz gestión de la misma.

##### **Subcriterios**

Recursos y Asociados abarcan diversos conceptos que **deben** ser analizados y que están representados por los siguientes Subcriterios:

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

Esto **puede** incluir:

- utilizar la gestión financiera para apoyar la política y la estrategia;
- desarrollar y aplicar estrategias y prácticas financieras;
- determinar y establecer los parámetros económicos tales como el flujo de caja, la rentabilidad, los costes y márgenes, los activos, el capital circulante y el valor para los accionistas;
- evaluar las inversiones;
- gestionar el riesgo.

##### **4 b. Gestión de los recursos de información y conocimientos**

Esto **puede** incluir:

- permitir que accedan a la información relevante los usuarios apropiados;
- estructurar y gestionar la información para apoyar la política y estrategia;
- asegurar y mejorar la validez, integridad y seguridad de la información;
- cultivar, desarrollar y proteger la propiedad intelectual singular, con el fin de maximizar su valor para el cliente;
- originar una corriente de pensamiento innovadora y creativa dentro de la organización, mediante el empleo de información relevante y recursos de conocimientos;
- tratar de adquirir, incrementar y utilizar los conocimientos de un modo eficaz.
- Contar con sistemas de información de costos que soporten adecuadamente el proceso de toma de decisiones;
- desarrollar metodologías de gestión del conocimiento.

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

Esto **puede** incluir:

- optimizar los activos de acuerdo con la política y estrategia;
- gestionar el mantenimiento y utilización de los activos para mejorar el rendimiento de su ciclo de vida total;
- considerar el impacto de sus activos sobre la comunidad y los empleados (incluidos los aspectos de salud y seguridad);
- gestionar la seguridad de los activos;
- explotar las tecnologías existentes;
- identificar, generar y evaluar tecnologías alternativas y de nueva aparición, a la luz de la política y estrategia y de su impacto sobre el negocio y sobre la sociedad;
- adaptar la tecnología para sustentar la mejora de los sistemas de gestión de procesos, información y conocimientos, y de otros sistemas;
- optimizar los inventarios de materiales;
- optimizar el consumo de servicios públicos de suministros;
- reducir y reciclar los residuos;
- conservar los recursos mundiales no renovables;
- reducir cualquier impacto nocivo global de los productos y servicios.
- identificar y comunicar los impactos sociales y ambientales de sus procesos, productos e instalaciones, desde el proyecto hasta la disposición final, sobre los cuales tenga influencia.

#### **4 d. Gestión de los recursos externos, incluidos asociados**

Esto **puede** incluir:

- desarrollar las relaciones con los proveedores, de acuerdo con la política y estrategia;
- establecer mecanismos que permitan conocer y mejorar el rendimiento e involucración de los proveedores;
- maximizar el valor añadido de los proveedores;
- colaborar con los proveedores para crear soluciones innovadoras de suministros y de cadena de aprovisionamientos;
- identificar los asociados clave y las oportunidades de entrar en asociaciones estratégicas;
- crear una visión común con los asociados;
- estructurar las relaciones de asociación para crear valor;
- asegurar la compatibilidad cultural y la coparticipación del conocimiento con las organizaciones asociadas;
- originar una corriente de pensamiento innovadora y creativa a través de las asociaciones;
- apoyar el mutuo desarrollo;
- crear sinergia trabajando juntos;
- crear nuevos productos con los asociados;
- reconocer a los asociados la creación de valor para el cliente;
- desarrollar y mantener relaciones con la sociedad local, nacional e internacional, cuando así proceda.
- promover acciones que envuelvan la preservación de los ecosistemas, la conservación de recursos no –renovables y la maximización de uso de recursos renovables con vista al desarrollo sostenible.
- fomentar una relación ética con proveedores y demás partes interesadas.

## 5.- CLIENTES (120 puntos)

**Analiza cómo la organización diseña, desarrolla, produce y sirve productos y servicios, y cómo gestiona las relaciones, con el fin de satisfacer plenamente las necesidades y expectativas de sus clientes actuales y futuros**

### **Subcriterios**

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

#### **5 a. Se identifican las necesidades y expectativas de los clientes respecto a productos y servicios**

Esto **puede** incluir:

- utilizar la investigación de mercados, encuestas entre los clientes y otras formas de adquirir información para determinar las necesidades y expectativas de productos y servicios, tanto en la actualidad como en el futuro;
- alinear la satisfacción de las necesidades y expectativas de productos y servicios por parte de los clientes, con los mercados y sectores de mercado en los que la organización haya decidido operar.

#### **5 b. Se diseñan y desarrollan productos y servicios**

Esto **puede** incluir:

- diseñar y desarrollar productos y servicios nuevos y mejorados, para atender las necesidades y expectativas de los clientes;
- usar la innovación y la creatividad para desarrollar productos y servicios competitivos.

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

Esto **puede** incluir:

- producir o adquirir productos y servicios conforme a los diseños y desarrollos;
- comunicar, comercializar y vender productos y servicios a clientes existentes y potenciales;
- proporcionar productos y servicios a los clientes;
- realizar el mantenimiento de productos y servicios cuando así proceda.

### **5 d. Se cultivan y mejoran las relaciones con los clientes**

Esto **puede** incluir:

- determinar y satisfacer las necesidades de contacto día a día de los clientes;
- tratar adecuadamente la información adquirida a través del contacto día a día con los clientes, incluidas sus quejas;
- mantener contactos proactivos con los clientes, bien sea en persona o a través del teléfono, por carta, etc., para discutir y atender sus necesidades, expectativas y preocupaciones;
- realizar un seguimiento de las ventas, servicios y otros contactos, con el fin de determinar los niveles de satisfacción del cliente con los productos o servicios y con los procesos de venta y servicio;
- tratar de mantener la innovación y la creatividad en las relaciones de venta y servicio con el cliente;
- utilizar encuestas regulares, otras formas estructuradas de obtención de datos, y la información conseguida a través del contacto día a día con el cliente, por ej.; sus quejas, para determinar su nivel de satisfacción;
- utilizar los resultados de las encuestas entre los clientes y de otras formas de obtención de información, para identificar y realizar mejoras orientadas a realzar las relaciones con los clientes de conformidad con sus necesidades y expectativas;
- colaborar con los clientes para formar asociaciones.

## **CUATRO CRITERIOS DE RESULTADOS**

Existen cuatro **Criterios de Resultados**: 6.- Resultados de Clientes, 7.- Resultados del Desarrollo de las Personas, 8.- Resultados de Sociedad y 9.- Resultados Globales. Cada uno de estos Criterios tiene dos Subcriterios.

En Autoevaluación **deberán** abordarse los siguientes aspectos para cada Subcriterio:

### **Resultados**

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

## 6.- RESULTADOS DE CLIENTES (110 puntos)

### Lo que está consiguiendo la organización en relación con sus clientes externos

#### 6 a. Medidas de la Percepción

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

- imagen global:
  - \* accesibilidad;
  - \* comunicación;
  - \* flexibilidad;
  - \* comportamiento proactivo;
  - \* sensibilidad.
  
- productos y servicios:
  - \* calidad;
  - \* valor;
  - \* fiabilidad;
  - \* innovación de diseño;
  - \* servicio;
  - \* perfil medioambiental.
  
- ventas y servicio posventa:
  - \* competencia y comportamiento de los empleados;
  - \* literatura de ventas y documentación técnica;
  - \* tratamiento de las quejas;
  - \* entrenamiento con el producto;
  - \* tiempo de respuesta;
  - \* apoyo técnico;
  - \* garantía y prestaciones de garantía.
  
- lealtad:
  - \* intención de realizar nuevas compras;
  - \* deseo de comprar otros productos y servicios de la organización;
  - \* deseo de recomendar la organización.

## 6 b. Medidas del Desempeño

Estas son las medidas utilizadas internamente por la organización con el fin de controlar, comprender, prevenir y mejorar el desempeño de la organización y la percepción de los clientes externos. Dependiendo de los fines de la organización, las medidas **pueden** incluir las relativas a:

- imagen global:
  - \* número de premios y distinciones;
  - \* cobertura por la prensa.
  
- productos y servicios:
  - \* competitividad;
  - \* proporción de defectos, errores y rechazos;
  - \* prestaciones de garantías en los productos y servicios;
  - \* garantía y prestaciones de garantía;
  - \* indicadores logísticos;
  - \* ciclo de vida del producto;
  - \* innovación en diseño.
  - \* sellos de aprobación o etiquetas ambientales;
  - \* tiempo de lanzamiento de nuevos productos.
  
- ventas y servicio posventa:
  - \* demanda de entrenamiento;
  - \* tratamiento de las quejas;
  - \* proporción de respuestas.
  
- lealtad:
  - \* cuota de mercado;
  - \* duración de la relación;
  - \* recomendaciones eficaces;
  - \* frecuencia / valor de los pedidos;
  - \* valor de tiempo de vida;
  - \* número de quejas;
  - \* operaciones nuevas o perdidas;
  - \* operaciones repetidas.

## 7.- RESULTADOS DEL DESARROLLO DE LAS PERSONAS (90 puntos)

Lo que está consiguiendo la organización en relación con el desarrollo de las personas

### 7 a. Medidas de la Percepción

Estas medidas son de las percepciones del personal (obtenidas, por ejemplo, de encuestas, grupos de convergencia, entrevistas, apreciaciones estructuradas) y **pueden** incluir las relativas a:

- motivación:
  - \* desarrollo de carrera;
  - \* comunicación;
  - \* delegación;
  - \* igualdad de oportunidades;
  - \* *involucración*;
  - \* liderazgo;
  - \* oportunidad de aprender y conseguir;
  - \* reconocimiento;
  - \* fijación de objetivos y apreciación;
  - \* misión, visión, valores, política y estrategia de la organización;
  - \* entrenamiento y educación.
  
- satisfacción:
  - \* administración de la compañía;
  - \* condiciones de empleo;
  - \* facilidades y servicios;
  - \* condiciones de salud y seguridad;
  - \* seguridad en el empleo;
  - \* paga y beneficios;
  - \* relaciones con los semejantes;
  - \* la gestión del cambio;
  - \* la política medioambiental de la organización y el impacto sobre el medio ambiente;
  - \* papel de la organización en la comunidad y la sociedad;
  - \* el ambiente de trabajo.

## 7 b. Medidas del Desempeño

Estas son las medidas utilizadas internamente por la organización con el fin de medir, comprender, prevenir y mejorar el desempeño del personal de la organización y sus percepciones. Las medidas **pueden** incluir las relativas a:

- motivación e implicación:
  - \* involucración en equipos de mejora;
  - \* involucración en planes de sugerencias;
  - \* niveles de entrenamiento y desarrollo
  - \* ventajas medibles del trabajo en equipo;
  - \* apreciación de individuos y equipos;
  - \* proporción de respuestas a las encuestas entre el personal.
  
- satisfacción:
  - \* absentismo y bajas por enfermedad;
  - \* niveles de accidentes;
  - \* quejas;
  - \* tendencias de reclutamiento;
  - \* rotación de personal;
  - \* huelgas;
  - \* utilización de las facilidades ofrecidas por la organización (por ej.: actividades de ocio, guardería).
  
- servicios prestados al personal de la organización
  
- exactitud de la administración de personal
  
- eficacia de la comunicación
  
- rapidez de la respuesta a las consultas
  
- evaluación del entrenamiento

## 8.- RESULTADOS DE SOCIEDAD (90 puntos)

Lo que la organización está consiguiendo en cuanto a satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad local, nacional e internacional (según proceda)

### 8 a. Medidas de la Percepción

Estas medidas son de las percepciones por parte de la sociedad (obtenidas, por ejemplo, de encuestas, informes, reuniones públicas, representantes públicos, autoridades del gobierno) y, dependiendo de los fines de la organización, **pueden** incluir las relativas a:

- desempeño como un responsable ciudadano corporativo:
  - \* revelación de información relevante para la comunidad;
  - \* prácticas de igualdad de oportunidades;
  - \* impacto sobre las economías local y nacional;
  - \* relaciones con las autoridades relevantes.
- involucración y compromiso en las comunidades donde opera:
  - \* implicación en la educación y la formación;
  - \* apoyo para la provisión médica y de bienestar;
  - \* apoyo para las actividades de deportes y ocio;
  - \* trabajo voluntario y filantropía.
- actividades para reducir o prevenir molestias o peligros derivados de sus operaciones y/o dentro del ciclo de vida de sus productos:
  - \* riesgos para la salud y accidentes;
  - \* ruido y malos olores;
  - \* peligros (seguridad);
  - \* polución y emisiones tóxicas.
- informe sobre actividades para colaborar a la preservación y mantenimiento de recursos:
  - \* elección del modo de transporte;
  - \* impacto ecológico;
  - \* reducción y eliminación de residuos y embalajes;
  - \* sustitución de materias primas u otros insumos;
  - \* utilización de la energía, materiales vírgenes y reciclados.
- distinciones y premios recibidos

## 8 b. Medidas del Desempeño

Estas son las medidas utilizadas internamente por la organización con el fin de controlar, comprender, prevenir y mejorar el desempeño de la organización y la percepción de la sociedad. Dependiendo de los fines de la organización, las medidas **pueden** incluir las relativas a los aspectos relacionados en **8 a.**, así como los siguientes:

- tratamiento de los cambios en niveles de empleo.
- relaciones con las autoridades respecto a cuestiones tales como:
  - \* certificación;
  - \* autorización;
  - \* importación/exportación;
  - \* planificación;
  - \* lanzamiento de productos.
- uso de planteamientos formales de sistema de gestión (por ejemplo: gestión medioambiental y sistema de auditoría).
- integración de los intereses de la sociedad en las operaciones de negocios, con el fin de mejorar la satisfacción de los clientes, del personal y de los accionistas.

## 9.- RESULTADOS GLOBALES (110 puntos)

Lo que está consiguiendo la organización en relación con su proyectado desempeño, y en la satisfacción de las necesidades y expectativas de cuantos tienen un interés financiero o de otra índole en la misma.

### 9 a. Medidas de la Percepción

Estas medidas son de las percepciones de todos aquellos (salvo aspectos cubiertos por otros criterios) que tienen un interés financiero o de otra índole en la organización; por ejemplo: accionistas, instituciones financieras, compañías matrices, asociados o alianzas, proveedores, autoridades locales, gobiernos (obtenidas, por ejemplo, a través de encuestas, grupos de convergencia, apreciaciones estructuradas, evaluaciones) y, en función de qué partes interesadas se trate, **pueden** incluir las relativas a:

- imagen global;
- desempeño global;
- lealtad;
- compromiso;
- comunicaciones;
- implicación;
- política y estrategia;
- oportunidades de innovación y aprendizaje;
- cultura y estilo de liderazgo.

### 9 b. Medidas del Desempeño

Estas medidas son las de carácter económico y operativo que utiliza la organización para controlar, comprender, prever y mejorar el desempeño de la organización y las percepciones de las partes interesadas en la misma (salvo aspectos cubiertos por otros criterios). Dependiendo de los fines de la organización, de sus accionistas y de sus procesos, las mediciones **pueden** incluir las relativas a:

#### *Desempeño financiero*

- elementos de la cuenta de Pérdidas y Ganancias, incluyendo:
  - \* márgenes brutos;
  - \* beneficio neto;
  - \* ventas.
- elementos del balance, incluyendo:
  - \* endeudamiento a largo plazo;
  - \* fondo de accionistas;
  - \* activo total;
  - \* capital circulante (incluido inventario).
- elementos del flujo de caja, incluyendo:
  - \* gasto de capital;
  - \* flujos de caja financieros;
  - \* flujo de caja de explotación.
- otros indicadores relevantes, incluyendo:
  - \* rendimiento del neto patrimonial;

- \* rendimiento de fondos propios;
- \* valoración de solvencia;
- \* valor para el accionariado a largo plazo (rendimientos totales accionistas);
- \* valor añadido.

#### *Desempeño no financiero*

- desempeño global:
  - \* cuota de mercado;
  - \* tiempo desde el diseño / idea hasta el mercado ("Time to market").
- procesos:
  - \* producción;
  - \* desempeño;
  - \* despliegue;
  - \* emulación;
  - \* evaluaciones;
  - \* innovaciones;
  - \* mejoras.
- información y conocimiento:
  - \* accesibilidad;
  - \* integridad;
  - \* relevancia;
  - \* oportunidad;
  - \* utilización y distribución del conocimiento;
  - \* valor de la propiedad intelectual.
- recursos externos, incluidas asociaciones:
  - \* desempeño de proveedores;
  - \* precio de proveedores;
  - \* número y valor añadido de asociaciones;
  - \* número y valor añadido de productos innovadores y soluciones de servicios generados con los asociados;
  - \* número y valor añadido de mejoras conjuntamente llevadas a cabo con los asociados;
  - \* reconocimiento de las contribuciones de los asociados.
- inmuebles, equipos, tecnología y materiales:
  - \* amortización;
  - \* costes de mantenimiento;
  - \* porcentaje de defectos;
  - \* patentes;
  - \* regalías;
  - \* rotación de existencias;
  - \* consumo de suministros de servicios públicos;
  - \* utilización.

# **MODELO IBEROAMERICANO DE EXCELENCIA EN LA GESTION - 2005**

## **ANEXO I. METODO DE EVALUACION**

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

® No. M-82584

Ó FUNDACION INBEROAMERICANA PARA LA GESTION DE LA CALIDAD 2005

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

# Conceptos a Tener en Cuenta para la Evaluación

## 1. Los Procesos que facilitan la gestión

### Enfoque

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

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

#### *Sólido*

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

#### *Integrado*

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

### Desarrollo

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

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

#### *Aplicado*

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

#### *Sistemático*

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

## **Evaluación y Revisión**

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

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

### *Medición*

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

### *Aprendizaje*

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

### *Mejora*

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

## **2. Criterios de Resultados**

### **Resultados**

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

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

### *Tendencias*

En todos los criterios de resultados se presentan las “*Tendencias*” de los datos relativos a los diversos parámetros utilizados para medir los resultados de clientes, de personal, etc.

Una tendencia positiva es aquella que muestra una mejoría general a lo largo del tiempo. De este modo: 3, 6, 10, 9, 12, 11, 14 constituiría una tendencia positiva.

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

### *Objetivos*

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

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

### *Comparaciones*

“Comparaciones” se refiere a las realizadas con organizaciones externas; organizaciones concretas determinadas, promedios del sector, o bien organizaciones reconocidas como “mejores en su clase”. “Mejor en su clase” significa que los resultados obtenidos son los mejores de su especie, aunque la organización de que se trate pueda operar, naturalmente, en una línea de negocio distinta de la que trabaje la organización objeto de evaluación. Si esta última es de ámbito nacional, “mejor en su clase” puede ser entre las compañías nacionales. Si la organización objeto de evaluación aspira a ser una compañía global, el ámbito en que debe buscarse la “mejor en su clase” habrá de ser más amplio.

### *Causas*

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

### **Alcance**

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

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

## HOJA RADAR

El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión consta de nueve criterios; cinco facilitan la gestión y se agrupan en “Procesos Facilitadores”; y los otros cuatro son de “Resultados”.

Los “Procesos Facilitadores” cubren todo aquello que una organización hace y la forma en que lo hace. Los criterios “Resultados” cubren aquello que una organización consigue. Los “Resultados” son causados por la gestión realizada.

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

Este concepto establece que una organización necesita:

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

HOJA "RADAR"

Matriz 1 – PROCESOS FACILITADORES

ELEMENTOS	ATRIBUTOS		0% - 20%					21% - 40%				41% - 60%				61% - 80%				81% - 100%			
	PUNTUACIONES																						
ENFOQUE	<b>Sólido:</b> - procesos bien definidos y desarrollados - de forma estructurada - se centra en aspectos relevantes - se basa en las necesidades y los resultados de los grupos de interés		Enfoque con algunas evidencias de sistemas, procesos y métodos con conceptos de calidad					Los sistemas y procesos principales cuentan con: - alguna evidencia de prevención - indicadores de proceso - generalmente basados en las mejores prácticas				Los sistemas y procesos principales y algunos de apoyo incluyen: - interrelación con otros procesos - los principios y valores de calidad total - generalmente emulan las mejores prácticas				Los sistemas y procesos principales y la mayoría de los de apoyo: - forman una red integrada de sistemas - congruentes con los principios y valores de calidad total - existen evidencias de emulación de mejores prácticas. 3 últimos años				Todos los sistemas, procesos y métodos principales y de apoyo. 5 últimos años: - forman una red integrada de sistemas - son congruentes con los principios y valores de calidad total - presentan comparación referencial y algunos son referencia mundial			
	<b>Integrado:</b> - apoya la política y la estrategia - se relaciona con otros métodos																						
			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
DESARROLLO	<b>Aplicado:</b> - observa si el método ha sido implantado en áreas relevantes		- Aplicación en inicio para los sistemas o procesos diseñados, relacionados con el subcriterio - Evidencias de implantación en algunas áreas					La aplicación y operación de: - un enfoque preventivo, - indicadores de proceso y evidencias de ciclos de adecuación y control en áreas o procesos principales relacionados con el subcriterio - están generalmente basados en las mejores prácticas				Los sistemas y procesos se desarrollan: - de manera interrelacionada - aplican los principios y valores de calidad total - con ciclos de mejora - en todas las áreas o procesos principales y en algunos de apoyo - generalmente emulan las mejores prácticas				Los sistemas y procesos, durante los últimos 3 años: - están integrados en una red de sistemas - operan conforme a principios y valores de calidad total - cuentan con ciclos de mejora completos - comparación referencial - en las áreas o procesos principales y de apoyo				Todas las áreas y procesos, principales y de apoyo, durante los últimos 5 años: - están integrados en una red de sistemas - operan conforme a los principios y valores de calidad total - cuentan con ciclos de mejora completos - comparación referencial con líderes mundiales			
	<b>Sistemático:</b> - de forma estructurada																						
			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
EVALUACIÓN Y REVISIÓN	<b>Medición:</b> - medidas periódicas y estructuradas de cómo el método, la implantación y los resultados van evolucionando		• Aplicación en inicio para los sistemas o procesos diseñados, relacionados con el subcriterio • Existen evidencias de evaluación y mejora en algunas áreas					La aplicación y operación de: un enfoque preventivo, - indicadores de proceso y evidencias de ciclos de adecuación y control en áreas o procesos principales relacionados con el subcriterio - están generalmente basados en las mejores prácticas				Los sistemas y procesos se desarrollan: - de manera interrelacionada - aplican los principios y valores de calidad total - con ciclos de mejora - en todas las áreas o procesos principales y en algunos de apoyo - generalmente emulan las mejores prácticas				Los sistemas y procesos: - integrados en una red de sistemas - operan conforme a principios y valores de calidad total - ciclos mejora completos - comparación referencial en todas las áreas o procesos principales - claras evidencias. 3 últimos años				Todas las áreas y procesos, principales y de apoyo, durante los últimos 5 años: - están integrados en una red de sistemas - operan conforme los principios y valores de calidad total - ciclos de mejora completos - comparación referencial con líderes mundiales en prácticas o procesos			
	<b>Aprendizaje:</b> - cómo el aprendizaje se utiliza para identificar y compartir mejores prácticas y oportunidades de mejora																						
	<b>Mejora:</b> - análisis y uso de la información obtenida del aprendizaje para identificar, priorizar, planificar e implantar las mejoras																						
			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
PUNTUACIÓN GLOBAL			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

HOJA "RADAR"

Matriz 2 – RESULTADOS

ELEMENTOS	ATRIBUTOS	PUNTUACIONES																								
		0% - 20%					21% - 40%					41% - 60%					61% - 80%					81% - 100%				
RESULTADOS	<b>Tendencias:</b> - positivas - que apoyan un buen desempeño	Información cuantitativa y cualitativa poco significativa. - algunos comportamientos estables					Información cuantitativa y cualitativa para evaluar resultados de mediciones principales: - existe relación causal con el enfoque y la implantación - niveles y tendencias positivas en los indicadores. - se realizan acciones de ajuste y mejora					En las mediciones principales y algunas secundarias existen: - generalizadas tendencias positivas con niveles sostenidos - clara y evidente relación causal - muchos indicadores muestran desempeños equilibrados					En las mediciones principales y secundarias se presentan, durante al menos los 3 últimos años: - niveles iguales o superiores a la competencia - tendencias positivas sostenidas - clara relación causal con la mejora continua - la mayoría de los indicadores muestran desempeños equilibrados - evidencias de emulación con prácticas reconocidas					En las mediciones principales y secundarias se presentan, durante los últimos 5 años: niveles de referencia mundial - tendencias positivas sostenidas - clara relación causal con la mejora continua - los indicadores muestran desempeños equilibrados - evidencias de emulación con prácticas reconocidas				
	<b>Objetivos:</b> - tendencias positivas - apoya la política y la estrategia																									
	<b>Comparaciones:</b> - con organizaciones externas y/o aquellas reconocidas como las mejores del mercado																									
	<b>Causas:</b> - los resultados están causados por el método aplicado																									
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				
ALCANCE	- se centra en aspectos relevantes	La evidencia de resultados es puntual					Existen claras evidencias positivas en los procesos y resultados principales					Existen evidencias para todos los procesos principales y la mayoría de los de apoyo					Existen evidencias para todos los procesos principales los de apoyo, al menos durante los 3 últimos años					Existen evidencias para todos los procesos principales y de apoyo, durante los últimos 5 años				
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				
PUNTUACIÓN GLOBAL		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				

# **MODELO IBEROAMERICANO DE EXCELENCIA EN LA GESTION - 2005**

## **ANEXO II. GLOSARIO IBEROAMERICANO DE TERMINOS (2005)**

Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ)

® No. M-82584

© FUNDACION INBEROAMERICANA PARA LA GESTION DE LA CALIDAD 2005

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

## Glosario Iberoamericano de Términos (2005)

(Coordinador Técnico del Glosario: Tomas ORBEA – FUNDIBEQ)

**Acción de Mejora (2):** Acción orientada a la eliminación o minoración de una situación identificada como débil tras la realización de un proceso de evaluación. Las acciones correctivas y preventivas estarían dentro de este concepto.

**Alianzas (1):** Relaciones de trabajo entre dos o más partes que crean un valor aportado (valor añadido) para el cliente.

**Análisis de Modo y Efecto de Falla / Análisis Modal de Fallos y Efectos (AMED/AMFE) (1):** Método para la priorización de los riesgos y la toma de acciones preventivas dirigidas a su reducción.

**Aprendizaje Organizacional (1):** Proceso de mejora de la Organización que genera innovación y procesos de cambio, basado en las "lecciones aprendidas" que se derivan del análisis de la realidad. El aprendizaje organizacional requiere la implementación de una Cultura del Aprendizaje que conlleva una actitud abierta hacia la realidad.

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

**Alta Dirección (2):** Persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel una organización.

**B2B (1):** Abreviatura del inglés "Business to Business" que sirve para describir la comunicación directa o canal sin intermediarios entre organizaciones.

**Benchmarking (2):** Metodología que consiste en comparar los procesos y las prestaciones de los productos y servicios de una organización, con los de los líderes reconocidos a fin de identificar oportunidades para la mejora de la calidad.

**Calidad (2):** Grado en que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

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

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

**Capacidad de Respuesta (1):** Agilidad, rapidez y eficacia en satisfacer las demandas de los clientes y de las partes interesadas.

**Capital Intelectual (2):** Cualquier factor que contribuya a los procesos de generación de valor de la compañía, y que esté de manera más o menos directa, bajo el control de la propia compañía.

**Certificación (2):** Atestación de tercera parte relativa a productos, procesos, sistemas o personas.

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

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

**Ciente Externo (2):** Organización o persona externa a la entidad que recibe un producto o servicio.

**Ciente Interno (2):** Organización o persona que recibe un producto o servicio, y que pertenece a la misma entidad que el suministrador.

**Competencia (del personal) (2):** Atributos personales y aptitud demostrada para aplicar conocimientos y habilidades.

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

**Nota 2:** Cuando el contexto es el profesional, puede hablarse de "competencia profesional".

**Cuadro de Mando (2):** Herramienta de gestión que facilita la toma de decisiones, y que recoge un conjunto coherente de indicadores que proporcionan a la alta dirección y a las funciones responsables una visión comprensible del negocio o de su área de responsabilidad. La información aportada por el cuadro de mando, permite enfocar y alinear los equipos directivos, las unidades de negocio, los recursos y los procesos con las estrategias de la organización.

**Cuadro de Mando Integral (2):** véase cuadro de mando.

**Delegación de Autoridad (Empowerment) (1):** Con relación a la gestión del liderazgo, esta práctica promueve la asunción creciente de responsabilidades entre los subordinados, cuya puesta en marcha requiere previamente su capacitación, entrenamiento e información. Esta práctica conduce a la mejora del rendimiento de la organización.

**Despliegue de Objetivos (2):** Método para transformar de forma coordinada, los objetivos globales o estratégicos de una organización, en objetivos operativos o de detalle.

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

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

**Diagrama de Afinidad (2):** Herramienta que sintetiza un conjunto de datos verbales (ideas, opiniones, temas, expresiones, etc.) agrupándolos en función de las relaciones naturales que existen entre ellos.

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

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

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

**Diagrama de Flujo (2):** Es una representación con imágenes de las etapas de un proceso, útil para investigar las oportunidades de mejora al obtener un conocimiento detallado del modo real de funcionamiento del proceso en ese momento.

**Diagrama de Pareto (2):** Gráfico de barras ordenadas de mayor a menor frecuencia, que compara la importancia de los diferentes factores que intervienen en un problema y ayuda a identificar cuales son los aspectos prioritarios que deben tratarse.

**DOE (Design of experiments - Diseño de experimentos) (2):** Disciplina estadística desarrollada para el estudio, análisis y comprensión de la variabilidad de los procesos y datos.

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

**Eficacia (2):** Grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

**Eficiencia (2):** Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

**Empresa Sostenible (3):** Es aquella que crea valor económico, medioambiental y social a corto y largo plazo, contribuyendo de esa forma al aumento del bienestar y al auténtico progreso de las generaciones presentes y futuras, tanto en su entorno inmediato como en el planeta en general.

**Enfoque al Cliente (1):** Método de Gestión, basado en identificar y desplegar internamente los requisitos cuyo desarrollo satisface las necesidades y expectativas de los clientes, y en priorizar coherentemente los procesos de la organización que repercuten en su satisfacción.

**Equipo de Mejora (2):** Órgano de participación en la mejora continua de la calidad, cuya misión es identificar, analizar y proponer soluciones a actividades o soluciones de trabajo potencialmente mejorables del propio trabajo o actividad.

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

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

**Estrategia (2):** Planes estructurados para lograr los objetivos.

**Evaluación 360° (Feedback 360°) (1):** Método para determinar la eficacia del liderazgo, que consiste en la evaluación del individuo por todas las personas que trabajan con él (compañeros, subordinados y jefes), mediante un mismo sistema de medida.

**FIFO (First In First Out – lo primero que entra es lo primero que sale) (2):** sistema de rotación de productos almacenados, para prevenir su caducidad.

**Gestión Basada en Hechos (1):** Tipo de gestión cuyas decisiones se soportan en el análisis de datos.

**Gestión de la Calidad Total (1):** Sistemática de gestión a través de la cual la empresa identifica, acepta, satisface y supera continuamente las expectativas y necesidades de todo el colectivo humano relacionado con ella (clientes, empleados, directivos, proveedores, etc.) con respecto a los productos y servicios que proporciona.

**Gestión del Cambio (1):** Parte de la gestión, empleada en aprovechar los cambios del entorno para el bien de la organización a través de la implementación de una "Cultura del Cambio".

**Gestión del Conocimiento (2):** Es la gestión del capital intelectual en una organización, con la finalidad de añadir valor a los productos y servicios que ofrece la organización en el mercado y de diferenciarlos competitivamente.

**Gestión del Riesgo (1):** Parte de la gestión que consiste en desarrollar y coordinar acciones orientadas a mantener los riesgos de efectos adversos a una organización, dentro de los límites asumidos por la misma.

**Nota 1:** La gestión del Riesgo puede entrañar el desarrollo de políticas de actuación, actividades de identificación y valoración de los riesgos, prevención, mitigación, preparación para emergencias y recuperación post impacto.

**Grado de Satisfacción del Cliente (2):** Nivel que refleja la percepción del cliente sobre el índice en que se han cumplido sus requisitos.

**Gestión Integrada (2):** Parte de la gestión general de la organización que determina y aplica la Política Integrada de gestión. Normalmente surge de la integración de al menos los sistemas de Gestión de Calidad, Medio Ambiente y Seguridad y Salud.

**I+D+I (1):** Investigación, Desarrollo e Innovación.

**Indicador (2):** Datos o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.

**Índice de Capacidad de Proceso (2):** Índice que describe la capacidad de un proceso en relación con la tolerancia especificada.

**Innovación (2):** Actividad cuyo resultado es la obtención de nuevos productos, servicios o procesos, o mejoras sustancialmente significativas de los ya existentes.

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

Se distingue entre:

a) **Innovación en tecnología:** Actividad de generación y puesta a punto de nuevas tecnologías en el mercado que, una vez consolidadas, empezarán a ser usadas por otros procesos innovadores asociados a productos, servicios y procesos.

b) **Innovación tecnológica:** Actividad de incorporación, en el desarrollo de un nuevo producto, servicio o proceso, de tecnologías básicas existentes y disponibles en el mercado.

c) **Innovación en la gestión:** Mejoras relacionadas con la manera de organizar los recursos para conseguir productos, servicios o procesos innovadores.

**ISO 9001:2000 (1):** Norma Internacional que especifica requisitos de Gestión de la Calidad, cuyo objetivo final es la satisfacción de los clientes. La última actualización de esta norma es del año 2000, y se aplica en más de 140 países, siendo utilizada universalmente para la evaluación de los suministradores y demostrar la conformidad (certificación).

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

**ISO 14001:2004 (1):** Norma Internacional que especifica requisitos de Gestión Ambiental para desarrollar un sistema de gestión ambiental que contemple el cumplimiento de la legislación, y los impactos ambientales significativos. La última actualización de esta norma es del año 2004. Esta norma se utiliza también para demostrar la conformidad (certificación).

**JIT (Just in Time – Justo a tiempo) (2):** Método logístico para la disminución de los suministros almacenados por el cliente, basado en una estrecha colaboración cliente-suministrador que permite la rápida entrega de pequeños pedidos en función de las necesidades del Departamento de Producción.

**Liderazgo (2):** Proceso de dirigir y orientar las actividades de los miembros en un grupo, influyendo en él para encauzar sus esfuerzos hacia la consecución de una meta o metas específicas.

**Mapa de Procesos (2):** Representación gráfica de la secuencia e interacción de los diferentes procesos que tienen lugar en una Organización.

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

**Memoria de Sostenibilidad (3):** Documento que informa sobre las actividades y resultados de una organización en los ámbitos económico, social y ambiental con el objetivo, de informar y de obtener una mejora de su reputación corporativa, y una discriminación positiva de las partes interesadas en su toma de decisiones.

**Metas (2):** Conjunto de requisitos detallados de actuación, cuantificados siempre que sea posible, aplicables a la organización o a partes de esta.

**Misión (2):** Declaración que describe el propósito o razón de ser de una organización.

**Nivel de Madurez (2):** Medida de la capacidad de una organización para alcanzar resultados a través de su conocimiento y experiencias en la aplicación del Sistema de Gestión de la Calidad.

**Norma (2):** Documento, establecido por consenso y aprobado por un organismo reconocido, que proporciona, para un uso común y repetido, reglas, directrices o características para actividades o sus resultados, con el fin de conseguir un grado óptimo de orden en un contexto dado.

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

**Objetivo (2):** Algo ambicionado o pretendido. Los objetivos definen “qué” hay que hacer y es medible su grado de consecución.

**Oportunidad de Mejora (2):** Diferencia detectada en la organización, entre una situación real y una situación deseada. La oportunidad de mejora puede afectar a un proceso, producto, servicio, recurso, sistema, habilidad, competencia o área de la organización.

**PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar) (2):** ciclo de mejora continua o ciclo de Deming. Se representa en inglés como ciclo PDCA (plan, do, check, act).

**Plan Estratégico (2):** Proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

**Nota 1 –** El plan estratégico comienza dando respuesta a estas tres preguntas: - ¿Dónde estamos hoy? - ¿Dónde queremos ir? - ¿Cómo podemos llegar donde queremos ir?.

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

**Plan de Gestión o de Negocio (2):** documento que especifica los objetivos a alcanzar por una organización o parte de ella para un periodo determinado, así como las funciones responsables de su gestión y los plazos de ejecución previstos.

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

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

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

**Parámetro (2):** Dato o factor que se toma como necesario para analizar o valorar una situación.

**Parte Interesada (2):** Persona o grupo que tiene un interés en el desempeño o éxito de una organización.

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

**"Poka-Yoke" (2):** Conjunto de reglas y técnicas diseñadas para "prevenir errores" en un proceso o producto. Cuando se utiliza conjuntamente con metodologías de inspección apropiadas, Poka Yoke da como resultado mejoras sustanciales en la calidad y en la duración del ciclo.

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

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

**Política de la Calidad (2):** Intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección.

**Política Integrada de Gestión (2):** Directrices y objetivos generales de una organización, expresados formalmente por la alta dirección y relacionados con la gestión integrada de los sistemas.

**Proceso (2):** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

**Proceso Crítico (2):** Proceso que incide de manera significativa en los objetivos estratégicos y que es determinante para el éxito del negocio.

**Proceso de Mejora (2):** Proceso sistemático de adecuación de la organización a las nuevas y cambiantes necesidades y expectativas de clientes y otras partes interesadas, realizada mediante la identificación de oportunidades de mejora, y la priorización y ejecución de proyectos de mejora.

**Producción Ajustada (Lean Manufacturing) (1):** Enfoque que persigue una mejora simultánea en todas las métricas de funcionamiento en fabricación mediante la eliminación del desperdicio, haciendo un uso inteligente de sus recursos, a través de proyectos que cambian la organización física del trabajo en la línea de fabricación, en la logística y en el control de producción a través de toda la cadena de suministro, y en la forma en que se aplica el esfuerzo humano, tanto en las tareas de producción como en las de apoyo.

**Propietario del Proceso (2) :** Persona responsable de la gestión del proceso asignado y por tanto de sus resultados, de su rentabilidad y de la organización necesaria para el óptimo funcionamiento del proceso.

**QFD (Quality Function Deployment – Despliegue de la función calidad) (2):** Sistema que busca centrar el diseño de los productos y servicios en dar respuesta a las necesidades de los clientes. Esto significa alinear lo que el cliente requiere con lo que la organización produce.

**Redes de Contactos y de Colaboración (1):** Relaciones con individuos y organizaciones de partes interesadas cuyo conjunto supone un activo intangible, al servir para desarrollar con mayor eficacia, rentabilidad y rapidez las actividades y gestiones de la propia organización.

**Responsabilidad Social (2):** Conjunto de obligaciones legales y compromisos voluntarios y éticos, nacionales e internacionales con los grupos de interés, que se derivan de los impactos que la existencia, actividad y operación que las organizaciones producen en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos. La Responsabilidad Social afecta a la propia gestión de las organizaciones, tanto en sus actividades productivas y comerciales, como en sus relaciones con los grupos de interés.

**Riesgo Ambiental (2):** Combinación de la frecuencia o probabilidad que puedan derivarse de la materialización de un daño para el medio ambiente.

**Riesgo Laboral (2):** Combinación de la frecuencia o probabilidad que puedan derivarse de la materialización de un daño para la salud de los trabajadores.

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

**Satisfacción del Cliente (2):** Percepción del cliente sobre el grado en que han cumplido sus requisitos.

**Seis Sigma (2):** Filosofía de trabajo y estrategia de negocios, basada en el enfoque hacia el cliente, en un manejo eficiente de los datos y metodologías y diseño robustos, que permite eliminar la variabilidad en los procesos y alcanzar un nivel de defectos menor o igual a 3 ó 4 defectos por millón.

**Sistema de Gestión Ambiental (2):** Parte de la gestión de una organización, empleada para desarrollar e implementar su política ambiental, y para gestionar sus aspectos ambientales.

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

**Sistema de Gestión de la Calidad (2):** Sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

**Sistema de Gestión de Prevención de Riesgos Laborales (2):** Parte del sistema general de gestión de la organización que define la política de prevención, y que incluye la estructura organizativa, las responsabilidades, las prácticas, los procedimientos, los procesos y los recursos para llevar a cabo dicha política.

**Sistema Integrado de Gestión (2):** Conjunto de la estructura de la organización, de responsabilidades, de procedimientos, de procesos y de recursos que se establecen para llevar a cabo la gestión integrada de los sistemas.

**Sostenibilidad (1):** Se logra cuando la satisfacción de las necesidades presentes, no compromete la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.

**Visión (2):** Declaración en la que se describe cómo desea ser la organización en el futuro.

**Significado de las notas ( ) incluidas en los términos:**

(1) Términos desarrollados por FUNDIBEQ

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

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