

# PROGRAMAS DE ADER PARA LA IMPLANTACIÓN DE LA EXCELENCIA EN GESTIÓN

Versión 1.1





# INDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
<i>Excelencia en La Rioja</i> .....	1
<i>Finalidad de los programas de Excelencia</i> .....	1
UN MODELO PARA IMPLANTAR LA EXCELENCIA EN LA RIOJA.....	2
<i>Visión general del modelo</i> .....	2
<i>Objetivos y beneficios de cada programa</i> .....	3
<i>Claves para la implantación</i> .....	4
CÓMO SE DESCRIBEN LOS PROGRAMAS .....	7
GESTIONAR LA FIDELIZACIÓN DE CLIENTES .....	8
<i>Alcance del programa</i> .....	8
<i>Entregables y posibles áreas a contemplar</i> .....	8
GESTIONAR LA ADQUISICIÓN DE CLIENTES .....	11
<i>Alcance del programa</i> .....	11
<i>Entregables y posibles áreas a contemplar</i> .....	11
GESTIONAR LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS .....	15
<i>Alcance del programa</i> .....	15
<i>Entregables y posibles áreas a contemplar</i> .....	15
GESTIONAR LAS PERSONAS .....	20
<i>Alcance del programa</i> .....	20
<i>Entregables y posibles áreas a contemplar</i> .....	20
GESTIONAR LOS PROCESOS .....	24
<i>Alcance del programa</i> .....	24
<i>Entregables y posibles áreas a contemplar</i> .....	24
GESTIONAR LA POLÍTICA Y ESTRATEGIA .....	27
<i>Alcance del programa</i> .....	27
<i>Entregables y posibles áreas a contemplar</i> .....	27
ANEXOS.....	31
1. <i>Resumen de Entregables</i> .....	32
2. <i>Glosario de Términos</i> .....	35



# INTRODUCCIÓN

## Excelencia en La Rioja

Todas las organizaciones sin excepción, independientemente de su sector, tamaño, estructura o madurez, necesitan establecer un sistema de gestión apropiado. El modelo de Excelencia propuesto por EFQM (Fundación Europea para la Gestión de Calidad) es una herramienta práctica para ayudar a las organizaciones a medir dónde están en la trayectoria a la Excelencia, comparándose contra un modelo ya reconocido y definiendo acciones de mejora como consecuencia de dicha comparación.

El modelo aporta gran utilidad desde distintos prismas:

- Es un marco que las organizaciones pueden utilizar para ayudarse a desarrollar su visión y las metas para el futuro de una manera tangible.
- Es un instrumento que las organizaciones pueden utilizar para identificar y entender la naturaleza de su negocio, es decir, de las relaciones entre los distintos agentes presentes en la actividad, y de las relaciones causa-efecto.
- Es la base para la concesión los Reconocimientos y Premios de Excelencia, esto es, de un proceso de evaluación que permite reconocer a sus organizaciones mejor gestionadas y promoverlas como modelos del que las demás organizaciones puedan aprender.
- Es una herramienta de diagnóstico para determinar la salud actual de la organización. Con este proceso una organización puede detectar puntos de mejora y acometer acciones que le ayuden a mejorar.

La ADER se planteó asumir y liderar el reto de fomentar y desarrollar la cultura de Excelencia en La Rioja a través del Servicio ADER Excelencia Empresarial que, desde 2005, pone los medios para que el sector empresarial pueda alcanzar las cotas más altas de utilización de los nuevos paradigmas de Excelencia en la Gestión.

Uno de los elementos que permiten materializar la puesta en marcha de los conceptos fundamentales de la Excelencia en las organizaciones son los programas de Excelencia cuyo contenido metodológico se describe en este documento. Este conjunto de programas aspira a ser el apoyo con el que cuenten las empresas riojanas para avanzar, o en su caso iniciar, el camino hacia la Excelencia de forma progresiva y segura.

## Finalidad de los programas de Excelencia

El modelo promovido por ADER Excelencia Empresarial para la implantación de la Excelencia consta de un **conjunto de programas enfocados a objetivos de negocio relevantes de la organización y basado en “buenas prácticas”**, tal y como están instauradas en organizaciones excelentes.

El objetivo que se persigue es que las organizaciones que lleven a cabo este tipo de proyectos, vayan generando aprendizajes alineados con los llamados Conceptos Fundamentales de la Excelencia, en las áreas de:

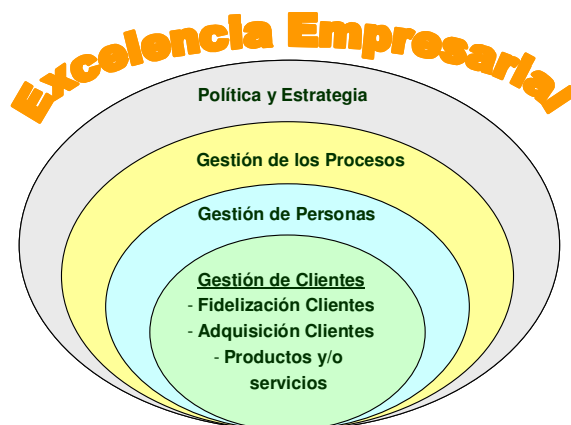
1. Orientación al cliente, con impacto en la base de clientes mediante la generación de mecanismos para la obtención de resultados en el programa que se esté llevando a cabo. En este caso los programas que se verán afectados serán todos excepto gestionar las Personas y gestionar la Política y Estrategia.
2. Desarrollo e implicación de las personas en las actividades específicas de cada programa con explicitación y utilización de su conocimiento, mediante su participación en grupos de mejora, y elevando su motivación y nivel de satisfacción.
3. Gestión por procesos y hechos en su formulación más elemental y encuadrada en las áreas del programa que vayan a ser trabajadas dentro del ámbito del proyecto. Inicio de la gestión con datos en el mismo ámbito.
4. Orientación hacia los resultados, con la implantación de los diferentes programas se deben conseguir resultados, estos se podrán conseguir realizando las actividades descritas en los entregables y posibles áreas a contemplar de los diferentes programas, realizándolas en función de las necesidades que tenga la organización en cada momento.
5. Aprendizaje, innovación y mejora continua como consecuencia de la repetición de ciclos PDCA.
6. Liderazgo y coherencia en los objetivos mediante el compromiso e impulso, por parte del equipo de dirección, en la repetición de los ciclos PDCA con impacto en la mejora del sistema de gestión.

## UN MODELO PARA IMPLANTAR LA EXCELENCIA EN LA RIOJA

### Visión general del modelo

ADER Excelencia Empresarial pone a disposición de las organizaciones una serie de programas de forma que cada empresa defina un camino personalizado de acuerdo con su situación y necesidades concretas.

Los programas de ADER Excelencia Empresarial son metodologías sencillas concebidas para alinear progresivamente el modelo de gestión de la empresa con los Conceptos Fundamentales de la Excelencia.



Este conjunto de programas está pensado para que las empresas aborden el camino de la Excelencia generando foco en lo que consideran esencial, siempre desde una perspectiva de obtención de resultados relevantes para su negocio y trabajando los llamados Conceptos Fundamentales de la Excelencia.

Cada empresa podrá decidir su propio itinerario, es decir, los programas que desea abordar o el orden en que desea hacerlo, en función de su situación y necesidades particulares. No obstante, se considera que toda actividad de mejora debe tener un foco prioritario en los Clientes.

## Objetivos y beneficios de cada programa

En la siguiente tabla se muestra una pequeña descripción de cada programa en la que se explica que supone en la empresa abordar dicho programa asimismo se explican algunos de los beneficios que se pueden obtener de los diferentes programas una vez se han llevado a cabo.

		Descripción de cada programa	Beneficios
<b>Gestionar los Clientes</b>	<b>Gestionar la Fidelización de clientes</b>	Retener a un cliente cuesta 10 veces menos que adquirir uno nuevo. El objetivo de este programa es consolidar la base de clientes actuales de la empresa, aumentando su satisfacción, provocando la venta cruzada y mejorando su rentabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asegurar una base de ingresos estable</li> <li>- Retener a los clientes estables</li> <li>- Mejorar su satisfacción y percepción de la empresa</li> </ul>
	<b>Gestionar la Adquisición de clientes</b>	Toda empresa plantea captar nuevos clientes en los mercados que opera y con los productos de su catálogo. Este programa está destinado a poner en marcha actuaciones que incrementen la base de clientes de la empresa y hacerlos fieles.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incrementar la base de clientes de la empresa y hacerlos fieles</li> <li>- Aumentar la penetración en los mercados actuales</li> </ul>
	<b>Gestionar los Productos y/o Servicios</b>	Los Productos y Servicios deben estar alineados con las necesidades de los clientes y ser diferenciales frente a los de la competencia. Este programa le ayudará a desarrollar los mecanismos para gestionar su cartera de productos actuales y el desarrollo de nuevos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alinear los productos con las necesidades de los clientes</li> <li>- Disponer de una cartera de productos diferenciales</li> <li>- Reducir el tiempo y riesgo en el lanzamiento de nuevos productos</li> </ul>
<b>Gestionar las Personas</b>		Las personas son el motor de todas las organizaciones. En este programa se trata de que la empresa disponga, mantenga y desarrolle este potencial a través de sistemas de gestión basados en la participación, en el desarrollo de su creatividad y el aprovechamiento de su conocimiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprovechar la creatividad y el conocimiento de las personas</li> <li>- Potenciar la participación, la delegación y el aprendizaje</li> <li>- Mejorar la motivación y el sentido de pertenencia</li> </ul>
<b>Gestionar los Procesos</b>		Los procesos permiten traducir los objetivos y metas de la organización en resultados efectivos. La gestión de los procesos es un requisito básico. La gestión por procesos es un salto cualitativo adicional que permite alinear toda la organización con un objetivo único: conocer y satisfacer al cliente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alinear toda la organización con los objetivos de la empresa</li> <li>- Disponer de una visión global de cómo se crea valor para el cliente</li> <li>- Minimizar las barreras jerárquicas, funcionales y departamentales</li> </ul>
<b>Gestionar la Política y Estrategia</b>		Los líderes deben marcar el camino a seguir por la organización. Cómo definir una visión y unos objetivos, así como los elementos necesarios para que sean compartidos, desplegados y asumidos por toda la organización, es el objetivo del programa de Política y Estrategia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer unos objetivos y metas claros, conocidos y compartidos por toda la organización</li> <li>- Definir y desplegar estrategias de éxito</li> <li>- Establecer un sistema de seguimiento del cumplimiento de los objetivos y metas clave</li> </ul>

## Claves para la implantación

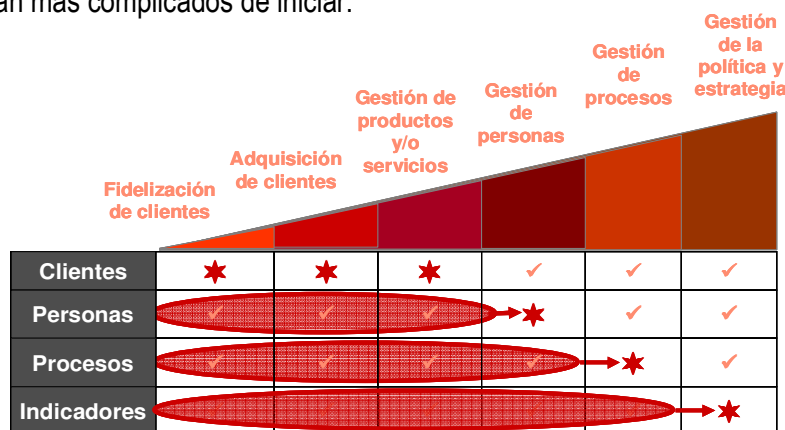
### Itinerario flexible pero enfocado

Para poner en marcha actividades orientadas a los Conceptos Fundamentales de la Excelencia, se propone desarrollar pequeños programas que van abordando las diferentes áreas de la empresa.

Desde ADER Excelencia Empresarial se hace un especial hincapié en que este itinerario se aborde empezando por los programas que tienen una mayor incidencia en los Clientes, esto es, Fidelización de Clientes, Adquisición de Clientes, y Productos y/o Servicios. Se recomienda, por tanto, abordar el resto de programas (Gestión de Personas, Gestión por Procesos, y Política y Estrategia) una vez estén suficientemente gestionados y cubiertos los objetivos de los Clientes.

Otra de las razones para hacerlo así, estriba en la forma en la que están concebidos los programas y la forma de abordarlos. Todos los programas (y en especial los relacionados con los Clientes) se desarrollan siguiendo un método que supone trabajar a pequeña escala los Conceptos Fundamentales de la Excelencia, que se traducen en este caso en la participación activa de las personas, la definición de mapas de procesos parciales, la definición de procesos de gestión, la gestión con datos. Esto es en esencia lo que proporciona el enfoque SMART.

Una vez implantados estos primeros programas siguiendo esta metodología, se considera que la organización dispondrá de una base mucho más sólida para abordar el resto de programas que, de otra manera, serían más complicados de iniciar.



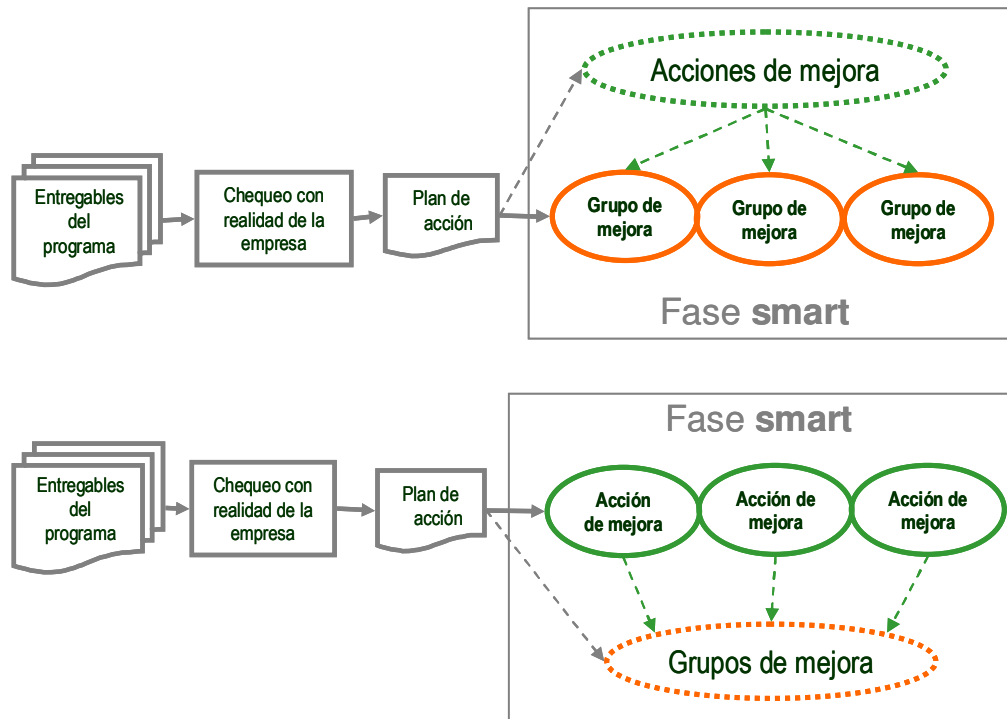
No obstante, como queda dicho, cada empresa debe decidir si cumple los requisitos suficientes de madurez para abordar cada programa con la metodología propuesta.

### El concepto SMART

Es imprescindible que las acciones de mejora se materialicen a través de **grupos de mejora SMART** en los que participen las propias personas, mediante la aportación de su dedicación y conocimiento. El enfoque SMART supone resolver problemas sencillos por medio de un equipo de personas con el conocimiento necesario para encontrar la solución y la capacidad de decisión para su implantación (ver SMART en el Glosario de Términos del Anexo). Este enfoque es imprescindible en los programas más directamente relacionados con los Clientes (Fidelización de Clientes, Adquisición de Clientes, y Productos y/o Servicios).



En el resto de los programas (Gestión de Personas, Procesos y Política y Estrategia), puede ser más oportuna la realización de Acciones de Mejora con estructura más flexible que la de los grupos de mejora, siempre que la filosofía subyacente esté alineada con los principios SMART (**SMART**).



- **Grupos de Mejora:** mejoras que se pueden abordar con grupos que cumplen estrictamente con las condiciones SMART
- **Acciones de mejora:** mejoras que no se pueden abordar con grupos que cumplan estrictamente con las condiciones SMART. En estos casos se debe justificar cómo se incorpora el conocimiento necesario.

## Otros aspectos a tener en cuenta

### Perfil de la organización

El modelo es de aplicación a todo tipo de organización bien sea en empresas industriales o de servicios, del sector público o del sector privado, grandes o pequeñas.

### Prerrequisitos

Como todo proceso de mejora que consume recursos y al que se le piden resultados, es necesario contar con el apoyo de la Dirección para asegurar el éxito y la continuidad de la implantación.

### Alcance del modelo

Para las empresas que se inician en este tipo de programas, aunque siempre es preciso obtener resultados en cada programa, el objetivo no es tanto la cuantía de los resultados sino el aprender a obtener resultados empleando para ello la metodología propuesta. En estos casos, se propone abordar áreas de problema de fácil solución, aunque los resultados sean modestos, y se dejará para después el reto de abordar problemas más difíciles.

Una vez que el equipo haya aprendido a trabajar según la metodología propuesta, se puede incrementar la complejidad de las áreas a abordar obteniendo un mayor potencial de rendimiento.

### **Impacto en la organización**

La adecuada gestión de este modelo producirá un impacto favorable en la mayor parte de los denominados “Conceptos Fundamentales de la Excelencia”.

### **Alcance de la ejecución**

Para las empresas que se inician en este tipo de programas, aunque siempre es preciso obtener resultados en cada programa, el objetivo no es tanto la cuantía de los resultados sino el aprender a obtener resultados empleando para ello la metodología adecuada.

Por ello, en la primera etapa deberán abordarse áreas de problema de fácil solución, aunque los resultados sean modestos, se dejará para después el reto de abordar problemas más difíciles pero también con un mayor potencial de rendimiento.

### **Tiempo de ejecución estimado**

El tiempo aproximado por programa se estima entre 6 y 12 meses, aunque dependerá del grado de madurez del sistema de gestión de la empresa así como del grado de implicación de las personas suficientemente cualificadas y con un nivel jerárquico suficiente dentro de la organización.

### **Modelo de referencia del Programa**

Modelo Europeo EFQM.

### **Agentes implicados en la implantación**

Se recomienda ejecutar los programas a través de consultores, pero si la organización tiene un grado avanzado en el conocimiento e implantación de la Excelencia en Gestión, pueden ser ejecutados directamente por directivos o responsables de la organización.

## **Ayudas económicas**

La ADER Excelencia Empresarial tiene a disposición de todas las empresas riojanas una base reguladora que subvenciona los costes de la asesoría externa para la ejecución de estos programas.

### **Justificación de los trabajos**

Para la justificación del trabajo realizado y la obtención de estas ayudas será preciso elaborar una memoria técnica con un máximo de 15 páginas por cada programa ejecutado, en la que se deben describir los entregables respaldados con los datos que sean relevantes.

Esta memoria técnica debe reflejar en un espacio reducido cómo una organización aborda (enfoca) el programa y cómo ejecuta (despliega) acciones de mejora concretas (enfoque SMART (SMART) – tanto si el despliegue es parcial o total) y con su implantación se demuestra que se obtienen resultados tangibles, tanto en el enfoque del programa como en la participación y satisfacción de las personas. Estos entregables se detallan para cada uno de los programas en este documento.

## CÓMO SE DESCRIBEN LOS PROGRAMAS

En cada alcance de los diferentes programas se definirá el trabajo que se abordará durante dicho programa y los departamentos o personas que se verán afectados y porque se cree que deben ser modificados así como las ventajas que supondrá a la organización su modificación.

Para la formulación de los “**entregables**” de los diferentes programas se ha adoptado el principio de minimizar las barreras de acceso a los programas, siempre con un estricto respeto y alineación con los Conceptos Fundamentales de la Excelencia. Por ello se puede acceder a los programas con un enfoque de “mínimos” que supongan a la organización una aportación de valor, pero ello no limita una posible ambición para abarcar áreas de gran relevancia para la organización. El límite máximo vendrá determinado por los objetivos de cada organización y por el volumen de recursos financieros y de otro orden que se movilice al respecto.

Para facilitar una visión global de los entregables, en el Anexo 1 al presente documento se adjunta una tabla resumen de los distintos entregables para cada programa.

Así como en el área de entregables se ha adoptado la filosofía de minimizar las barreras para un posible acceso al programa, al enunciar el apartado “**Posibles áreas a contemplar**”, son meramente enunciativos y ninguno de ellos por sí sólo es de obligado abordaje, se ha cambiado la filosofía de “mínimos” por una que se acerca más a “máximos”. Por ello, se es más ambicioso y se abre un amplio abanico de posibilidades, de tal manera que si alguna organización llega a abordarlas en su totalidad, se habrá dotado de un sistema de gestión de altas prestaciones.

Según el tamaño y complejidad de cada organización, cada área tendrá una relevancia diferente y queda al criterio de la misma tanto si la aborda como si no, así como con que nivel de explicación y formalización. En los casos de empresas muy pequeñas puede que una parte significativa de dichas áreas esté gestionada de forma implícita por la propiedad.

En el Anexo 2 se facilita un **Glosario de Términos** usados en la descripción de los programas y que pueden ser útiles para su comprensión. No se ha tratado de ser ni exhaustivo ni doctrinal, sino meramente ilustrar algunos conceptos y facilitar así la interpretación de lo que se propone.

# GESTIONAR LA FIDELIZACIÓN DE CLIENTES

## Alcance del programa

En su funcionamiento día a día el primer y más importante activo que tiene la empresa son sus clientes actuales de los que obtiene unos ingresos por la venta de sus productos y servicios.

A efectos de método, es fundamental distinguir entre Fidelización de los clientes actuales y Adquisición de nuevos clientes. Los procesos y enfoques para abordar uno y otro colectivo responden a requerimientos diferentes.

En el programa de fidelización de clientes el enfoque se centra en los clientes actuales.

## Entregables y posibles áreas a contemplar

### Mapa de procesos para la gestión de la Fidelización de clientes

A1. *“Evidencia de que se ha elaborado el mapa de procesos para la fidelización de clientes, diseñando los indicadores para cada proceso y nombrando responsables y partícipes para todos y cada uno de ellos”.*

Algunas posibles áreas son:

- Definir un estándar para la gestión de los procesos
- Diseñar el mapa de procesos
- Diseñar cada proceso
- Identificar propietarios y equipo de personas para cada proceso

A2. *“Evidencia de que se ha realizado el mapa de procesos conjunto con otros programas, identificados los problemas de interfaz y establecidos los mecanismos para su abordaje”.*

Algunas posibles áreas son:

- Mapa de procesos conjunto con los otros programas
- Identificación de los temas de interfaz con establecimiento de Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS) (**Acuerdos de Nivel de Servicio**)

### Procesos específicos de Fidelización de Clientes

B1 *“Evidencia de que se han implantado sistemas para identificar los requerimientos explícitos e implícitos de los clientes, así como su nivel de satisfacción con impacto en su intención de seguir comprando en el futuro y de formular recomendaciones favorables a terceros”.*

Algunas posibles áreas son:

- Extracción del conocimiento interno de las personas en contacto con clientes (red de ventas, directivos, atención al cliente, ...) (**Extracción de conocimiento adicional interno**)
- Grupos focales (**Grupos focales**)
- Consultas a clientes cercanos
- Consultas, quejas y reclamaciones formuladas por clientes
- Encuesta de satisfacción
- Estudios de mercado

B2 *“Evidencia de que se ha implantado el proceso o enfoque para la gestión del censo de clientes actuales con inclusión de nuevos y eliminación de antiguos”.*

Algunas posibles áreas son:

- Conocer el potencial, la cuota de compra y la rentabilidad
- Identificación de clientes jerarquizados por orden de aportación a la organización. Diferenciar los clientes estratégicos de la empresa.
- Análisis del histórico de nuevos clientes y/o clientes perdidos a lo largo de la historia

### **Grupos SMART**

C1 *“Evidencia de que se han implantado tres mejoras a través de los grupos de mejora que cumplen con las condiciones SMART (**SMART**) y que contribuyan a elevar la fidelidad/satisfacción de los clientes actuales”.*

Algunas posibles áreas son:

- Identificación de “oportunidades”
- Contraste de “oportunidades” contra principios SMART
- Establecimiento de prioridades
- Abordaje de las acciones de mejora

C2 *“Evidencia de que los clientes entienden las acciones de mejora y las valoran positivamente, o los resultados positivos son claramente evidentes”.*

Algunas posibles áreas son:

- Encuesta de satisfacción
- Grupos focales (**Grupos focales**)

- Reducción del nº de incidencias, quejas, reclamaciones, reducción de los tiempos de respuesta, ...

C3 *“Evidencia de que la implantación de las acciones de mejora comporta un cambio en la forma de operar”.*

Algunas posibles áreas son:

- Elaborar diagramas de proceso
- Identificar personas con el conocimiento en las diferentes etapas del proceso
- Identificar las personas afectadas por los cambios, información y formación

### **Gestión de las personas**

D1 *“Evidencia de que las personas que han participado en el proyecto valoran positivamente que se haya tenido en cuenta su opinión”.*

Algunas posibles áreas son

- Encuesta de satisfacción
- Grupos focales (**Grupos focales**)

### **Gestión con datos**

E1 *“Evidencia de que se ha diseñado un sistema de información para la gestión con datos a lo largo del tiempo y referido a las áreas abordadas en el proyecto”.*

Algunas posibles áreas son:

- Indicadores de resultados obtenidos en los SMART (**SMART**)
- Indicadores de resultados en otras áreas adicionales a los SMART (**SMART**), abordadas por el proyecto
- Tendencias (histórico), objetivos y comparaciones externas de:
  - Medidas de percepción
  - Indicadores de rendimiento

# GESTIONAR LA ADQUISICIÓN DE CLIENTES

## Alcance del programa

El término adquisición se emplea en sentido estricto y de él quedan excluidos conceptos de venta cruzada o aumento de la cuota en el cliente para productos que se venden de forma repetitiva.

El programa que se expone a continuación está focalizado hacia la adquisición de nuevos clientes en los mercados y/o segmentos que ya están abordados en la actualidad por la empresa. En lo sustantivo supone permanecer dentro del ámbito de las “competencias nucleares” poseídas actualmente por la empresa. La extrapolación de estas ideas a la adquisición de clientes en nuevos mercados o pertenecientes a segmentos diferentes no es evidente y requerirá de actuaciones muy especializadas en las áreas de marketing, adecuación de productos a mercados, actividades de capital riesgo, etc. Ello podría implicar el abordar actividades que requieren de unas competencias nucleares adicionales a las actualmente disponibles por la empresa.

## Entregables y posibles áreas a contemplar

### Mapa de procesos para la gestión de la Adquisición de clientes

A1 *“Evidencia de que se ha elaborado el mapa de procesos para la adquisición de clientes, diseñado los indicadores para cada proceso y nombrado responsables y partícipes para todos y cada uno de ellos”.*

Algunas posibles áreas son:

- Definir estándar para la gestión de los procesos
- Diseñar el mapa de procesos
- Diseñar cada proceso
- Identificar propietarios y equipo de personas para cada proceso

A2 *“Evidencia de que se ha realizado el mapa de procesos conjunto con otros programas, identificados los problemas de interfaz y establecidos los mecanismos para su abordaje”.*

Algunas posibles áreas son:

- Mapa de procesos conjunto con los otros programas
- Identificación de los temas de interfaz con establecimiento de Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS) (**Acuerdos de Nivel de Servicio**)

### Procesos específicos de Adquisición de Clientes

B1 *“Evidencia de que se han implantado sistemas para identificar los requerimientos explícitos e implícitos de los clientes, así como su nivel de satisfacción con impacto en su intención de seguir comprando en el futuro y de formular recomendaciones favorables a terceros”.*

Algunas posibles áreas son:

- Identificar requerimientos explícitos e implícitos
- Estudios de mercado referidos a los no clientes
- Conocimiento de la red de ventas, directivo, ...
- Encuesta desencadenada por evento realizado a los nuevos clientes
- Clientes actuales

B2 *“Evidencia de que se dispone de un proceso o enfoque para realizar estudios de mercado con evaluación de la demanda potencial y análisis de la oferta de los competidores (al nivel de profundidad que la organización estime conveniente/rentable)”.*

Algunas posibles áreas son:

- Determinar y acotar el posible mercado a abordar, identificando segmentos con necesidades diferenciadas que puedan requerir procesos internos diferenciados
- Evaluar el nivel de servicio y prestaciones de los productos de los competidores (actuales y potenciales)

B3 *“Evidencia de que se dispone de un proceso o enfoque para la actualización del censo de clientes objetivo así como de su potencia”.*

Algunas posibles áreas son:

- Elaborar censo de clientes objetivo y evaluar su potencial

B4 *“Evidencia de que los procesos o enfoque para verificar que los productos/servicios comparan favorablemente con la competencia y satisfacen a los clientes”.*

Algunas posibles áreas son:

- Argumentario de ventas
- Factores diferenciales frente a la competencia y propuesta de valor de los productos propios
- Comparación de productos y servicios con los de la competencia
- Verificación de que pueden satisfacer los requerimientos explícitos e implícitos de los clientes objetivo
- Datos de encuestas de satisfacción de clientes en que la empresa coincida con alguno de sus competidores

B5 *“Evidencia de que entre los procesos o enfoque para formular la estrategia para la utilización de medios generadores de demanda se elaboran planes de acción y se mide su eficacia”.*



Algunas posibles áreas son:

- Plan para la utilización de medios generadores de demanda
- Seguimiento del plan y acciones correctoras
- Aplicación de ciclos PDCA (**Ciclo PDCA**)

B6 “Evidencia de una estrategia cuantificada de nuevos clientes a adquirir (diferenciando las etapas AIDAS) con identificación de los responsables y plazos”.

### Grupos SMART

C1 *“Evidencia de que se han implantado tres mejoras a través de grupos de mejora que cumplen con las condiciones SMART (**SMART**) y que contribuyan a elevar la fidelidad/satisfacción de los clientes actuales”.*

Algunas posibles áreas son:

- Identificación de “oportunidades”
- Contraste de “oportunidades” contra principios SMART
- Establecimiento de prioridades
- Abordaje de las acciones de mejora

C3 *“Evidencia de que la implantación de las acciones de mejora comporta un cambio en la forma de operar”.*

Algunas posibles áreas son:

- Elaborar diagramas de proceso
- Identificar personas con el conocimiento en las diferentes etapas del proceso
- Identificar las personas afectadas por los cambios, información y formación

### Gestión de las personas

D1 *“Evidencia de que las personas que han participado en el proyecto valoran positivamente que se haya tenido en cuenta su opinión”.*

Algunas posibles áreas son:

- Encuesta de satisfacción
- Grupos focales (**Grupos focales**)

## Gestión con datos

*E1 “Evidencia de que se ha diseñado un sistema de información para la gestión con datos a lo largo del tiempo y referido a las áreas abordadas en el proyecto”.*

Algunas posibles áreas son:

- Indicadores de resultados obtenidos en los SMART (**SMART**)
- Indicadores de resultados en otras áreas adicionales a los SMART (**SMART**), abordadas por el proyecto
- Tendencias (histórico), objetivos y comparaciones externas de:
  - Medidas de percepción.
  - Indicadores de rendimiento

# GESTIONAR LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS

## Alcance del programa

El catálogo de productos y servicios es un instrumento que traduce los requerimientos de los clientes en forma de productos o servicios específicos que logren atraerles y retenerles consiguiendo de esta forma su fidelidad.

Este programa realiza una clara diferenciación entre dos conceptos que están fuertemente relacionados, pero que conviene diferenciar de cara a su adecuada gestión:

- Catálogo de Productos y Servicios, que conforman la oferta de la empresa a sus clientes actuales y potenciales, y que configuran sus ingresos en el corto y medio plazo.
- Catálogo de Know-How y Tecnología, que representa el conjunto de áreas de competencia que domina la empresa y que son la base de sus productos y servicios actuales, pero también de su oferta a medio y largo plazo.

En ambos casos se considerará también la magnitud de los cambios e innovaciones, de forma que su gestión quede también diferenciada.

## Entregables y posibles áreas a contemplar

### Mapa de procesos para la gestión de Productos y Servicios

A1 *“Evidencia de que se ha elaborado el mapa de procesos para los productos, servicios, tecnología y Know-how, diseñando los indicadores para cada proceso y nombrando responsables y partícipes para todos y cada uno de ellos”.*

Algunas posibles áreas son:

- Definir un estándar para la gestión de los procesos
- Diseñar el mapa de los procesos
- Diseñar cada proceso
- Identificar propietarios y equipo de personas para cada proceso

A2 *“Evidencia de que se ha realizado el mapa de procesos conjunto con otros programas, identificados los problemas de interfaz entre ambos y establecidos los mecanismos para su adecuado abordaje”.*

Algunas posibles áreas son:

- Mapa de procesos conjunto con los otros programas
- Identificación de los temas de interfaz con establecimiento de Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS) (**Acuerdos de Nivel de Servicio**)

## Procesos específicos de Productos y Servicios

B1.1 *“Evidencia de que se han implantado sistemas para identificar los requerimientos de los productos y servicios”.*

Algunas posibles áreas son:

- Sistema de identificación de requisitos críticos de cliente
- Matriz de relación entre requisitos de mercado y requisitos de producto (funcionales y técnicos), matriz QFD
- Matriz de relación entre productos y servicios con know-how y tecnología

B1.2 *“Evidencia de que existe un proceso o enfoque para la gestión del catálogo de productos y servicios con inclusión de nuevos y eliminación de obsoletos”.*

Algunas posibles áreas son:

- Identificación de productos y servicios jerarquizados por orden de aportación a la organización. Diferenciar los productos y servicios estratégicos de la empresa
- Análisis del histórico de nuevos productos y servicios incorporados y/o eliminados a lo largo de la historia

B1.3 *“Evidencia de que existe un proceso o procesos o por lo menos un enfoque para alimentar el “inventario de nuevos Productos y Servicios potenciales” con evaluación del impacto en la estrategia, encaje en la tecnología e impacto económico potencial”.*

Algunas posibles áreas son:

- Elaborar el inventario de Productos y Servicios potenciales y evaluar su impacto económico, estratégico, y tecnológico.
- Verificar que los productos/servicios comparan favorablemente con la competencia y satisfacen a los clientes
- Datos de encuestas de satisfacción de clientes en que la empresa coincida con alguno de sus competidores

B1.4 *“Evidencia de que existe una estrategia cuantificada o por lo menos un enfoque para fijar objetivos “tiempo-hasta-el-mercado” (Time-To-Market, TTM), impacto en la cifra de ventas de los Productos y Servicios y mercados de nuevo desarrollo”.*

Algunas posibles áreas son:

- Recogida de datos históricos referidos al ritmo de incorporación de nuevos productos a lo largo de la historia y curva de los resultados aportados
- Formulación estratégica hacia el futuro referido al ritmo de incorporación de nuevos productos y ventas alcanzadas

**B1.5** *“Evidencia de que existe un proceso o procesos para el diseño y desarrollo de los Productos y Servicios prioritarios del “inventario de nuevos Productos y Servicios potenciales”.*

Algunas posibles áreas son:

- Productos industriales (análisis inicial, planificación,...)
- Productos, servicios (análisis inicial, planificación,...)
- Calendario de cada etapa y previsión de costes de desarrollo e ingresos esperados
- Designación de gerentes de proyecto
- Asignación presupuestaria y de medios
- Sistema de seguimiento (piloteo, resultados, cumplimiento de objetivos,...)

### **Procesos específicos de Conocimiento y Tecnología**

**B2.1** *“Evidencia de que existe un proceso o enfoque para la gestión del catálogo de tecnologías y know-how de Productos y Servicios con inclusión de nuevos y eliminación de obsoletos”.*

Algunas posibles áreas son:

- Identificación de tecnologías y Know-how utilizados jerárquicamente por orden de aportación a su capacidad competitiva. Diferenciar las tecnologías y Know-how estratégicos que permiten que la empresa sea competitiva
- Análisis histórico de tecnología y conocimiento incorporados y eliminados del catálogo de tecnología y Know-how.

**B2.2** *“Evidencia de que existe un proceso o enfoque para alimentar el “inventario de nuevas tecnologías y conocimiento potenciales de Productos y Servicios” con evaluación del impacto en la estrategia, encaje en la tecnología clave e impacto económico potencial”.*

Algunas posibles áreas son:

- Identificación de posibles fuentes y modos de adquisición de tecnología, alianzas, centros tecnológicos,...
- Elaborar el inventario de tecnologías y conocimiento potenciales y evaluar su impacto en estrategia, tecnología y economía
- Verificar que las tecnologías/conocimiento comparan favorablemente con la competencia

**B2.3** *“Evidencia de que existe un proceso o enfoque para el diseño y desarrollo de tecnologías y conocimiento prioritarios del “inventario de nuevas tecnologías potenciales de Productos y Servicios”.*

Algunas posibles áreas son:

- Planes de acción calendados
- Designación de gerentes de proyecto
- Asignación presupuestaria y de medios
- Sistema de seguimiento (pilotaje, resultados, cumplimiento de objetivos,...)

## Grupos SMART

C1 *“Evidencia de que se han implantado tres mejoras a través de grupos de mejora que cumplen con las condiciones SMART (**SMART**) y que contribuyan a elevar la fidelidad/satisfacción de los clientes actuales”.*

Algunas posibles áreas son:

- Identificación de “oportunidades”
- Contraste de “oportunidades” contra principios SMART
- Establecimiento de prioridades
- Abordaje de las acciones de mejora

C2 *“Evidencia de que los clientes entienden las acciones de mejora y las valoran positivamente, o los resultados positivos son claramente evidentes”.*

Algunas posibles áreas son:

- Encuesta de satisfacción
- Grupos focales (**Grupos focales**)
- Reducción del nº de incidencias, quejas, reclamaciones, reducción de los tiempos de respuesta, ...

C3 *“Evidencia de que la implantación de las acciones de mejora comportan un cambio en la forma de operar”.*

Algunas posibles áreas son:

- Elaborar diagramas de proceso
- Identificar personas con el conocimiento en las diferentes etapas del proceso
- Identificar las personas afectadas por los cambios, información y formación

## Gestión de las personas

D1 *“Evidencia de que las personas que han participado en el proyecto valoran positivamente que se haya tenido en cuenta su opinión”.*

Algunas posibles áreas son:

- Encuesta de satisfacción
- Grupos focales (**Grupos focales**)

### **Gestión con datos**

*E1 “Evidencia de que se ha diseñado un sistema de información para la gestión con datos a lo largo del tiempo y referido a las áreas abordadas en el proyecto”.*

Algunas posibles áreas son:

- Indicadores de resultados obtenidos en los SMART (**SMART**)
- Indicadores de resultados en otras áreas adicionales a los SMART (**SMART**), abordadas por el proyecto
- Tendencias (histórico), objetivos y comparaciones externas de:
  - Medidas de percepción
  - Indicadores de rendimiento

# GESTIONAR LAS PERSONAS

## Alcance del programa

Las organizaciones funcionan como consecuencia de que están integradas por personas que adoptan las decisiones y emprenden las acciones adecuadas.

En los países más avanzados se han desarrollado sistemas educativos con un alto nivel de eficiencia y en los que se invierte una parte significativa del PIB de cada nación. Estas iniciativas conjugadas con diferentes fuerzas sociales están creando una “sociedad del conocimiento”. Las economías más competitivas y las empresas más competitivas dentro de dichas economías son las que mejor gestionan el conocimiento.

Los titulares del conocimiento son las personas que trabajan en la organización. Cada vez está más generalizada la idea de que las personas han ido superando el concepto de ser un mero recurso productivo para pasar a ser los gestores de los recursos productivos. Como consecuencia, una gestión eficiente de las personas se empieza a aceptar de forma unánime como constitutiva de ventaja competitiva. Ello no obsta para que las economías con un crecimiento más rápido sean las de China e India que se apoyan sustancialmente en una oferta de mano de obra barata. Ningún país desarrollado está capacitado para competir con ellas en este terreno.

Tanto los Conceptos Fundamentales de la Excelencia como el propio Modelo Europeo de Excelencia de la EFQM se focalizan en el concepto “sociedad del conocimiento” considerando a las personas como poseedores y gestoras del mismo. Entre los Conceptos Fundamentales que incluye se encuentra el “desarrollo e implicación de las personas” tanto en el “criterio 3: Personas” como en el “criterio 7: Resultados en las personas”.

El objetivo de este programa es apoyar a aquellas organizaciones que deseen avanzar en la implantación de enfoques orientados hacia el desarrollo de las personas dentro del contexto de “sociedad del conocimiento”, propio de las economías más competitivas y en forma concordante con los Conceptos Fundamentales de la Excelencia y modelo europeo. Ello debería concretarse en altos niveles de participación y satisfacción de las personas con claro impacto en la mejora de la competitividad de la organización.

## Entregables y posibles áreas a contemplar

### Mapa de procesos para la gestión de las Personas

A1 *“Evidencia de que se ha elaborado el mapa de procesos para las personas, diseñando los indicadores para cada proceso y nombrando responsables y partícipes para todos y cada uno de ellos”.*

Algunas posibles áreas son:

- Definir estándar para la gestión de los procesos
- Diseñar el mapa de los procesos
- Diseñar cada proceso



- Identificar propietarios y equipo de personas

A2 *“Evidencia de que se ha realizado el mapa de procesos conjunto con otros programas, identificados los problemas de interfaz y establecidos los mecanismos para su abordaje”.*

Algunas posibles áreas son:

- Mapa de procesos conjunto con los otros programas
- Identificación de los temas de interfaz con establecimiento de Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS) (**Acuerdos de Nivel de Servicio**)

### Procesos específicos de Personas

B1 *“Evidencia de que se han implantado sistemas para identificar los requerimientos explícitos e implícitos de las personas, así como su nivel de satisfacción”.*

Algunas posibles áreas son:

- Extracción del conocimiento interno de las personas que supervisan a otras personas. (**Extracción de conocimiento adicional interno**)
- Grupos focales (**Grupos focales**)
- Consultas a personas concretas.
- Consultas, quejas y reclamaciones formuladas por las personas.
- Encuesta de satisfacción de las personas.

B2 *“Evidencia de que existe un proceso o enfoque que garantice que se dispone del equipo profesional adecuado a sus finalidades y que se ha creado un marco de referencia para su gestión que se corresponde con buenas prácticas”.*

Algunas posibles áreas son:

- Identificación de las competencias requeridas para alcanzar las finalidades de la organización.
- Dimensionamiento (número de puestos de trabajo) de acuerdo con los objetivos de la organización.
- Gestionar la adecuación persona/puesto (gestión por competencias, diferencia entre competencias requeridas y disponibles).
- Gestionar la dotación de medios y formación a las personas para que puedan desempeñar sus cometidos satisfactoriamente (plan de formación, tutorías).
- Gestionar los sistemas de selección.
- Gestionar los sistemas de relevo.

- Formulación de una política salarial y su aplicación en la práctica (tabla salarial, valoración de puestos de trabajo).
- Gestionar el itinerario profesional estándar.

**B3** *“Evidencia de que existe un proceso o enfoque para construir una cultura participativa”*

Algunas posibles áreas son:

- Sistema de participación
- Sistema de comunicación
- Extensión del apoderamiento mediante el liderazgo

**B4** *“Evidencia de que existe un proceso o enfoque para alinear la gestión del equipo profesional con los objetivos de la organización”*

Algunas posibles áreas son:

- Evaluación del desempeño
- Evaluación del potencial
- Coaching y planes de desarrollo individual
- Sistema de reconocimiento y recompensa

**Acciones de mejora SMART**

**C1** *“Evidencia de que se han implantado tres mejoras a través de grupos de mejora que cumplen con las condiciones SMART (**SMART**) y que contribuyen a elevar la fidelidad/satisfacción de los clientes actuales”.*

Algunas posibles áreas son:

- Identificación de “oportunidades”
- Contraste de “oportunidades” contra principios SMART
- Establecimiento de prioridades
- Abordaje de las acciones de mejora.

**C2** *“Evidencia de que las personas entienden las acciones de mejora y las valoran positivamente”*

- Encuesta de satisfacción.
- Grupos focales (**Grupos focales**)
- Reducción del nº de incidencias, quejas, reclamaciones,...

C3 *“Evidencia de que la implantación de las acciones de mejora comportan un cambio en la forma de operar”.*

Algunas posibles áreas son:

- Elaborar diagramas de proceso
- Identificar personas con el conocimiento en las diferentes etapas del proceso
- Identificar las personas afectadas por los cambios, información y formación.

### **Gestión de las personas (efecto inducido por su participación en los Grupos de Mejora)**

D1 *“Evidencia de que las personas que han participado en el proyecto valoran positivamente el que se haya tenido en cuenta su opinión”.*

Algunas posibles áreas son:

- Encuesta de satisfacción
- Grupos focales (**Grupos focales**)

### **Gestión con datos**

E1 *“Evidencia de que se ha diseñado un sistema de información para la gestión con datos a lo largo del tiempo y referido a las áreas abordadas en el proyecto”.*

Algunas posibles áreas son:

- Indicadores de medición para asegurar la obtención de los objetivos previstos de los SMART (**SMART**) (si se realizan)
- Tendencias (histórico), objetivos y comparaciones externas de:
  - Medidas de percepción
  - Indicadores de rendimiento

# GESTIONAR LOS PROCESOS

## Alcance del programa

La gestión por procesos constituye la columna vertebral sobre la que se articulan los restantes Conceptos Fundamentales de la Excelencia.

Surge por la necesidad de considerar a las organizaciones desde un enfoque sistemático y supera los conceptos subyacentes en la formulación de los organigramas clásicos que respondían a una filosofía jerárquico-funcional.

El desarrollo organizativo en base a procesos debe conducir a la minimización de las barreras horizontales (jerárquicas) y verticales (interdepartamentales o funcionales), produciendo como resultado final organizaciones más planas y con un mayor apoderamiento.

## Entregables y posibles áreas a contemplar

### Mapa de procesos de la Organización

A1 *“Evidencia de que se ha elaborado el mapa de los procesos para la gestión global, utilizando un estándar que incluya los elementos fundamentales del proceso”.*

Algunas posibles áreas son:

- Definir estándar para la gestión de los procesos
- Diseñar un mapa de procesos
- Identificar la cadena de valor
- Sistemas para el seguimiento de las prestaciones de cada proceso
- Formulación de Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS) (**Acuerdos de Nivel de Servicio**)
- Verificar el encaje dentro del mapa global de los procesos estudiados previamente

### Procesos específicos de la gestión de procesos

B1 *“Evidencia de que se han identificado los procesos clave y oportunidades de mejora dentro de los procesos”.*

Algunas posibles áreas son:

- Evaluar el impacto de cada proceso en la estrategia global
- Identificar propietarios y equipo de los procesos
- Verificar encaje del mapa global de procesos de los procesos: formular Política y Estrategia y otros de alcance estratégico

- Identificar competencias requeridas para cada una de las personas que participen en cada proceso clave
- Formular enfoque para cada proceso clave con inclusión de la totalidad de elementos
- Formular objetivos a alcanzar por cada procesos clave en sus indicadores principales
- Desplegar sistemas de gestión para cada proceso clave, con su sistema de seguimiento, medición, aprendizaje y mejora
- Identificar “áreas de problema” dentro de cada proceso clave
- Identificar “áreas de problema” entre procesos clave.

### Acciones de mejora SMART

C1 *“Evidencia de que se han implantado tres mejoras a través de grupos de mejora que cumplen con las condiciones SMART (**SMART**) y que contribuyan a elevar la fidelidad/satisfacción de los clientes actuales”.*

Algunas posibles áreas son:

- Identificación de “oportunidades”
- Contraste de “oportunidades” contra principios SMART
- Establecimiento de prioridades
- Abordaje de las acciones de mejora

C3 *“Evidencia de que la implantación de las acciones de mejora comportan un cambio en la forma de operar”.*

Algunas posibles áreas son:

- Elaborar diagramas de proceso
- Identificar personas con el conocimiento en las diferentes etapas del proceso
- Identificar las personas afectadas por los cambios, información y formación

### Gestión de las personas

D1 *“Evidencia de que las personas que han participado en el proyecto valoran positivamente el que se haya tenido en cuenta su opinión”.*

Algunas posibles áreas son:

- Encuesta de satisfacción
- Grupos focales (**Grupos focales**)

## Gestión con datos

*E1 “Evidencia de que se ha diseñado un sistema de información para la gestión con datos a lo largo del tiempo y referido a las áreas abordadas en el proyecto”.*

Algunas posibles áreas son:

- Indicadores de medición para asegurar la obtención de los objetivos previstos de los SMART (**SMART**) (si se realizan)
- Tendencias (histórico), objetivos y comparaciones externas de:
  - Medidas de percepción
  - Indicadores de rendimiento

# GESTIONAR LA POLÍTICA Y ESTRATEGIA

## Alcance del programa

El programa para la gestión de la política y estrategia se plantea como la culminación del proceso para el desarrollo de sistemas de gestión excelentes, a lo largo del cual se han abordado ya programas alineados con los Conceptos Fundamentales de la Excelencia.

La gestión de la política y estrategia comporta:

- Formular el propósito o razón de ser de la organización (misión).
- Formular la orientación y proyección futura en términos cualitativos de visión y cuantitativos en forma de objetivos estratégicos en las áreas de clientes, personas, procesos, sociedad, económico-financieros.
- Enfoque y despliegue del sistema de gestión de procesos.
- Gestionar el sistema de seguimiento del cumplimiento de los objetivos en las áreas de clientes, personas, procesos, sociedad, económico-financiero.

## Entregables y posibles áreas a contemplar

### Mapa de procesos para la gestión de Política y Estrategia

A1 *“Evidencia de que se ha elaborado el mapa de proceso para la política y estrategia, diseñando los indicadores para cada proceso y nombrando responsables y partícipes para todos y cada uno de ellos”.*

Algunas posibles áreas son:

- Definir un estándar para la gestión de los procesos
- Diseñar el mapa de los procesos
- Diseñar cada proceso
- Identificar propietarios y equipo de personas para cada proceso

A2 *“Evidencia de que se ha realizado el mapa de procesos conjunto con otros programas, identificados los problemas de interfaz entre ambos y establecidos los mecanismos para su adecuado abordaje”.*

Algunas posibles áreas son:

- Mapa de procesos conjunto con los otros programas
- Identificación de los temas de interfaz con establecimiento de Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS) (**Acuerdos de Nivel de Servicio**)

## Procesos específicos de Política y Estrategia

**B1** *“Evidencia de que se han implantado sistemas para identificar los requerimientos explícitos e implícitos de los grupos de interés, así como su nivel de satisfacción”.*

Algunas posibles áreas son:

- Extracción del conocimiento de las personas en contacto directo con los grupos de interés

**B2** *“Evidencia de que existe un sistema de seguimiento del cumplimiento de los objetivos en las áreas de clientes, personas, procesos, sociedad, económico-financieros”.*

Algunas posibles áreas son:

- Resultados históricos y chequear si se alcanzaron o no los objetivos
- Seguimiento de los resultados ajustada a la estructura del Cuadro de Mando Integral (CMI) para la formulación de las metas estratégicas

**B3** *“Evidencia de que existe un sistema para formular el propósito o razón de ser de la organización, en términos cualitativos de visión”.*

Algunas posibles áreas son:

- Formular la misión, visión y valores (MVV)
- Comunicar la misión
- Todas las personas asumen y comparten la misión

**B4** *“Evidencia de que existe un sistema para formular la orientación y proyección futura en términos cuantitativos en forma de objetivos estratégicos en las áreas de clientes, personas, procesos, sociedad, económico-financiero”.*

Algunas posibles áreas son:

- Análisis del entorno socio-económico
- Análisis de la competencia
- Identificación de competencias nucleares
- Análisis DAFO
- Identificar los Factores Críticos de Éxito
- Formulación de las líneas estratégicas
- Formulación de metas estratégicas cuantificadas Cuadro de Mando Integral (CMI)
- Revisión y actualización periódica



B5 *“Evidencia de que existe un sistema para el enfoque y despliegue del sistema de gestión por procesos”.*

- Verificar que los procesos incluidos en el mapa de procesos son los adecuados para conseguir las metas fijadas en la Política y Estratégica. Rigurosa alineación de los procesos con la Política y Estrategia.
- Verificar que se dispone de los medios adecuados para la consecución de las metas estratégicas,

### **Acciones de mejora SMART**

C1 *“Evidencia de que se han implantado tres mejoras a través de grupos de mejora que cumplen con las condiciones SMART (SMART) y que contribuyan a elevar la fidelidad/satisfacción de los clientes actuales”.*

Algunas posibles áreas son:

- Identificación de “oportunidades”
- Contraste de “oportunidades” contra principios SMART
- Establecimiento de prioridades
- Abordaje de las acciones de mejora

C3 *“Evidencia de que la implantación de las acciones de mejora comportan un cambio en la forma de operar”.*

Algunas posibles áreas son:

- Elaborar diagramas de proceso
- Identificar personas con el conocimiento en las diferentes etapas del proceso
- Identificar las personas afectadas por los cambios, información y formación

### **Gestión de las personas**

D1 *“Evidencia de que las personas que han participado en el proyecto valoran positivamente el que se haya tenido en cuenta su opinión”.*

Algunas posibles áreas son:

- Encuesta de satisfacción
- Grupos focales (**Grupos focales**)

### **Gestión con datos**

E1 *“Evidencia de que se ha diseñado un sistema de información para la gestión con datos a lo largo del tiempo y referido a las áreas abordadas en el proyecto”.*

Algunas posibles áreas son:

- Indicadores de medición para asegurar la obtención de los objetivos previstos de los SMART (**SMART**) (si se realizan)
- Tendencias (histórico), objetivos y comparaciones externas de:
  - Medidas de percepción
  - Indicadores de rendimiento

## ANEXOS

## 1. Resumen de Entregables

PROGRAMAS PARA LOGRAR LA EXCELENCIA EN GESTIÓN						
Fidelización de Clientes	Adquisición de Clientes	Productos y servicios		Personas	Procesos	PyE
<b>A. MAPA DE PROCESOS</b>						
<b>Entregable A1</b> Mapa de procesos, responsables y partícipes	<b>Entregable A1</b> Mapa de procesos, responsables y partícipes	<b>Entregable A1</b> Mapa de procesos, responsables y partícipes		<b>Entregable A1</b> Mapa de procesos, responsables y partícipes	<b>Entregable A1</b> Mapa de procesos para la gestión global, utilizando un estándar	<b>Entregable A1</b> Mapa de procesos, responsables y partícipes
<b>Entregable A2</b> Mapa de procesos conjunto con otros programas, identificados los problemas de interfaz y establecidos los mecanismos para su abordaje	<b>Entregable A2</b> Mapa de procesos conjunto con otros programas, identificados los problemas de interfaz y establecidos los mecanismos para su abordaje	<b>Entregable A2</b> Mapa de procesos conjunto con otros programas, identificados los problemas de interfaz y establecidos los mecanismos para su abordaje		<b>Entregable A2</b> Mapa de procesos conjunto con otros programas, identificados los problemas de interfaz y establecidos los mecanismos para su abordaje	<b>Entregable A2</b> que incluya los elementos fundamentales del proceso	<b>Entregable A2</b> Mapa de procesos conjunto con otros programas, identificados los problemas de interfaz y establecidos los mecanismos para su abordaje
<b>B. PROCESOS ESPECIFICOS</b>						
<b>Entregable B1</b> Proceso o enfoque para identificar requerimientos explícitos e implícitos y nivel de satisfacción	<b>Entregable B1</b> Proceso o enfoque para identificar requerimientos explícitos e implícitos y nivel de satisfacción	<b>Entregable B1.1.</b> Proceso o enfoque para identificar requerimientos	X	<b>Entregable B1</b> Proceso o enfoque para identificar requerimientos explícitos e implícitos y nivel de satisfacción	<b>Entregable B1</b> Identificar procesos clave y oportunidades de mejora dentro de los mismos	<b>Entregable B1</b> Sistemas para identificar los requerimientos explícitos e implícitos de los grupos de interés, así como su nivel de satisfacción
<b>Entregable B2</b> Proceso o enfoque para la gestión del censo de clientes actuales con inclusión de nuevos y eliminación de antiguos	<b>Entregable B2</b> Proceso o enfoque para realizar estudios de mercado con evaluación de la demanda potencial y análisis de la oferta de los competidores	<b>Entregable B1.2.</b> Proceso o enfoque para la gestión del catálogo de Productos y Servicios con inclusión de nuevos y eliminación de obsoletos	<b>Entregable B2.1.</b> Proceso o enfoque para la gestión del catálogo de tecnologías y know-how de Productos y Servicios con inclusión de nuevos y eliminación de obsoletos	<b>Entregable B2</b> Proceso o enfoque que garantice que se dispone del equipo profesional adecuado a sus finalidades y que se ha creado un marco de referencia para su gestión que se corresponde con "buenas prácticas"	X	<b>Entregable B2</b> Sistema de seguimiento del cumplimiento de los objetivos en las áreas de clientes, personas, procesos, sociedad, económico-financieros
X	<b>Entregable B3</b> Proceso o enfoque para la actualización del censo de clientes objetivo y su potencial	<b>Entregable B1.3.</b> Proceso o enfoque para alimentar el "inventario de nuevos Productos y Servicios potenciales" con evaluación del impacto en la estrategia, encaje en la tecnología e impacto económico potencial	<b>Entregable B2.2.</b> Proceso o enfoque para alimentar el "inventario de nuevos tecnologías y conocimiento potenciales de Productos y Servicios" con evaluación del impacto en la estrategia, encaje en la tecnología clave e impacto económico potencial	<b>Entregable B3</b> Proceso o enfoque para construir una cultura participativa	X	<b>Entregable B3</b> Formular el propósito o razón de ser de la organización, en términos cualitativos de visión
X	<b>Entregable B4</b> Proceso o enfoque para verificar que los prod/servicios comparan favorablemente con la competencia y satisfacen a los clientes	<b>Entregable B1.4.</b> Estrategia cuantificada o enfoque para fijar objetivos "time to market", impacto en la cifra de ventas de Productos y Servicios y mercados de nuevo desarrollo	<b>Entregable B2.3.</b> Proceso o enfoque para el diseño y desarrollo de tecnologías y conocimiento prioritarios del "inventario de nuevos tecnologías potenciales de Productos y Servicios"	<b>Entregable B4</b> Proceso o enfoque para alinear la gestión del equipo profesional con los objetivos de la organización	X	<b>Entregable B4</b> Formular la orientación y proyección futura en términos cuantitativos en forma de objetivos estratégicos en las áreas de clientes, personas, procesos, sociedad, económico financiero
X	<b>Entregable B5</b> Proceso o enfoque para formular la estrategia para la utilización de medios generadores de demanda. Se elaboran planes de acción y se mide su eficacia	<b>Entregable B1.5.</b> Proceso o enfoque para el diseño y desarrollo de Productos y Servicios prioritarios del "inventario de nuevos Productos y Servicios potenciales"	X	X	X	<b>Entregable B5</b> Enfoque y despliegue del sistema de gestión por procesos
X	<b>Entregable B6</b> Estrategia cuantificada de nuevos clientes a adquirir (diferenciando las etapas AIDAS) con identificación de los responsables y plazos		X	X	X	X

C. GRUPOS SMART			C. GRUPOS SMART (SIEMPRE QUE SEA POSIBLE)		
<b>Entregable C1</b> Implantar 3 mejoras a través de grupos de mejora que cumplen con las condiciones SMART y que contribuyan a elevar la fidelidad/ satisfacción de los clientes actuales	<b>Entregable C1</b> Implantar 3 mejoras a través de grupos de mejora que cumplen con las condiciones SMART y que contribuyan a elevar la fidelidad/ satisfacción de los clientes actuales	<b>Entregable C1</b> Implantar 3 mejoras a través de grupos de mejora que cumplen con las condiciones SMART y que contribuyan a elevar la fidelidad/ satisfacción de los clientes actuales	<b>Entregable C1</b> Implantar 3 mejoras a través de grupos de mejora que cumplen con las condiciones SMART y que contribuyan a elevar la fidelidad/ satisfacción de los clientes actuales	<b>Entregable C1</b> Implantar 3 mejoras a través de grupos de mejora que cumplen con las condiciones SMART y que contribuyan a elevar la fidelidad/ satisfacción de los clientes actuales	<b>Entregable C1</b> Implantar 3 mejoras a través de grupos de mejora que cumplen con las condiciones SMART y que contribuyan a elevar la fidelidad/ satisfacción de los clientes actuales
<b>Entregable C2</b> Clientes entienden las AAMM y las valoran positivamente, o los resultados positivos son claramente evidentes	X	<b>Entregable C2</b> Clientes entienden las AAMM y las valoran positivamente, o los resultados positivos son claramente evidentes	<b>Entregable C2</b> Personas entienden las AAMM y las valoran positivamente	X	X
<b>Entregable C3</b> Acciones de mejora comportan un cambio en la forma de operar	<b>Entregable C3</b> Acciones de mejora comportan un cambio en la forma de operar	<b>Entregable C3</b> Acciones de mejora comportan un cambio en la forma de operar	<b>Entregable C3</b> Acciones de mejora comportan un cambio en la forma de operar	<b>Entregable C3</b> Acciones de mejora comportan un cambio en la forma de operar	<b>Entregable C3</b> Acciones de mejora comportan un cambio en la forma de operar
D. GESTIÓN DE LAS PERSONAS					
<b>Entregable D1</b> Personas que han participado en el proyecto valoran positivamente que se haya tenido en cuenta su opinión	<b>Entregable D1</b> Personas que han participado en el proyecto valoran positivamente que se haya tenido en cuenta su opinión	<b>Entregable D1</b> Personas que han participado en el proyecto valoran positivamente que se haya tenido en cuenta su opinión	<b>Entregable D1</b> Personas que han participado en el proyecto valoran positivamente que se haya tenido en cuenta su opinión	<b>Entregable D1</b> Personas que han participado en el proyecto valoran positivamente que se haya tenido en cuenta su opinión	<b>Entregable D1</b> Personas que han participado en el proyecto valoran positivamente que se haya tenido en cuenta su opinión
E. GESTIÓN CON DATOS					
<b>Entregable E1</b> Diseñar un sistema de información para la gestión con datos a lo largo del tiempo y referido a las áreas abordadas en el proyecto.	<b>Entregable E1</b> Diseñar un sistema de información para la gestión con datos a lo largo del tiempo y referido a las áreas abordadas en el proyecto.	<b>Entregable E1</b> Diseñar un sistema de información para la gestión con datos a lo largo del tiempo y referido a las áreas abordadas en el proyecto.	<b>Entregable E1</b> Diseñar un sistema de información para la gestión con datos a lo largo del tiempo y referido a las áreas abordadas en el proyecto.	<b>Entregable E1</b> Diseñar un sistema de información para la gestión con datos a lo largo del tiempo y referido a las áreas abordadas en el proyecto.	<b>Entregable E1</b> Diseñar un sistema de información para la gestión con datos a lo largo del tiempo y referido a las áreas abordadas en el proyecto.

## 2. Glosario de Términos

## 1. GLOSARIO DE TÉRMINOS DE USO GENERAL

### SMART

Según este enfoque, para que un grupo de mejora genere aprendizaje y una dinámica positiva a favor de la mejora continua, debe de tener éxito. Si no tiene éxito, produce frustración y genera actitudes negativas tanto hacia el enfoque de mejora continua como hacia el principio más importante de la Excelencia, que es la obtención de resultados hacia los clientes a través de las personas. Para ello es obligado que se cumplan las condiciones SMART. Éstas son:

- **S: Sencillo.** El problema a abordar debe ser abordable para la persona que promueve y tutela el proyecto. En una primera etapa serán problemas fáciles de abordar y de solución “cuasi” evidente. En fases de mayor madurez se podrán abordar problemáticas más complejas, siempre dentro del ámbito de conocimiento y capacidad de las personas que integran el equipo.
- **M: Medible.** Gestionado con datos.
- **A: Autocontenido.** (área segura) Dentro del área de decisión de las personas que participen en el grupo de mejora. Para ello debe cumplirse una doble condición :
  - La puesta en práctica de las recomendaciones no debiera someterse a la autorización de alguien que no esté en el grupo.
  - Las personas del grupo deben tener todo el conocimiento y datos que afectan al problema.
- **R: Resultados.** El grupo debe obtener resultados (éxito). No es asumible el riesgo de que el grupo fracase. Para ello, la definición del problema o proyecto debe estar debidamente escogida, al igual que las personas que integran el grupo de trabajo.
- **T: Tiempo.** Tiempo en dos dimensiones: plazo y consumo. El plazo no debiera exceder de tres meses por problema. El consumo no debiera ser superior a un total de 16 horas de reuniones por problema (no más de 8 reuniones, de no más de 2 horas de duración cada una) y no más de 8 personas por grupo.

A estas condiciones hay que añadir algunos aspectos adicionales que se resumen a continuación:

- La “sencillez” de un SMART es relativa pues va cambiando a medida que el equipo va adquiriendo capacidades y madurez para abordar proyectos conjuntamente y de mayor envergadura, eso sí, siempre dentro de su capacidad (de conocimiento, de decisión y de ejecución).
- Para que los resultados sean sostenibles es necesario que se defina y deje implantado una sistemática (ej: proceso). De otra manera, el éxito no será repetible.
- Debe medirse la satisfacción de las personas participantes en el grupo, de forma que se compruebe si influye en la mejora de su satisfacción. Especialmente es de interés la opinión del líder del grupo.
- Igualmente, en aquellos caso en los que sea posible, es recomendable medir el impacto en la satisfacción del cliente (interno o externo), de forma que se compruebe que éste entiende lo que se está haciendo y valora el resultado positivamente.
- Es altamente recomendable que una buena parte de los SMART estén orientados a obtener resultados medibles en clientes externos.



Estas condiciones en su conjunto garantizan que estos equipos están poniendo en práctica los conceptos fundamentales de la excelencia, o lo que es lo mismo, de una gestión innovadora, base esencial de una empresa innovadora, todo ello gracias al de las personas de la organización.

### **Grupos focales**

El grupo focal se relaciona con sesiones de grupo. Se trata de reunir a un grupo de personas para estudiar actitudes, reacciones y acciones frente a productos, servicios,... Las preguntas que se realizan son respondidas por los miembros del grupo en una dinámica donde los participantes se sienten cómodos y libres de hablar y comentar sus opiniones.

La persona encargada de liderar el grupo de trabajo necesita estar entrenado en el liderazgo y tener capacidad de analizar los diferentes estilos de comunicación.

### **Acuerdos de nivel de servicio (ANS)**

Los Acuerdos de Nivel de Servicio son acuerdos negociados y firmados entre un cliente (interno o externo) y un proveedor (interno o externo), que sientan las bases para la provisión de un servicio determinado. En ellos se establecen las condiciones y prestaciones mínimas en el marco de las que se va a suministrar el servicio, definiendo indicadores que permiten medir el nivel de su ejecución de manera objetiva.

### **Ciclo PDCA**

Shewhart definió la mejora continua como un ciclo de cuatro fases PDCA (Plan-Do-Check-Act). Si fuéramos capaces de aplicar este ciclo a todas las actividades de la organización, los resultados en poco tiempo se verían mejorados de forma sustancial.

- Planificar: planificar o prepara a fondo es la parte más importante y compleja del ciclo, dependiendo el resto de ésta.
- Hacer: hacer lo que se ha decidido en la fase de Planificar.
- Comprobar: verificar los resultados, comparándolos con los objetivos marcados.
- Ajustar: decidir lo que hay que mantener y lo que hay que corregir.

## 2.GLOSARIO DE TÉRMINOS DE GESTIÓN DE LA FIDELIZACIÓN DE CLIENTES

### **Segmentación de los clientes**

Clasificar a los clientes en grupos homogéneos que tienen los mismos requisitos y que, por tanto, requieren una manera similar de ser gestionados.

### **Ciclo de compra**

Plazo medio en que un cliente realiza una nueva compra.

### **Cliente fiel**

El cliente que repite la compra, en el ciclo de compra definido.

### **Comprador ocasional**

Aquel comprador que ha realizado una compra y no vuelve a realizarla.

### **Cliente perdido por causas evitables**

Aquellos clientes que han dejado de comprarnos por motivos sobre los cuales nosotros podemos actuar.

### **Cliente perdido por causas inevitables**

Aquellos clientes que han dejado de comprarnos por motivos sobre los cuales nosotros no podemos actuar.

### **Cuota de mercado en el cliente fiel**

El % que nos compra un cliente respecto a su volumen total compra de dicho producto/servicio. Representa cómo de importante somos para el cliente en relación con otros competidores.

### **Rentabilidad del cliente fiel**

El beneficio que obtenemos de un cliente (Ingresos – Gastos).

### **Venta cruzada al cliente fiel**

Vender a nuestros clientes otros productos/servicios que no nos compra habitualmente.

### **Extracción de conocimiento adicional interno**

Se trata de una fuente de información que permite ir avanzando en la identificación de los factores que llevan a que un cliente siga siendo cliente (permanezca fiel) o nos abandone, se puede obtener extrayendo el conocimiento independiente (no concertado entre ellos previamente) de cada uno de los siguientes colectivos:

- Vendedores
- Otras personas en contacto directo con los clientes
- Jefes y directores en el área comercial
- Personas de mantenimiento y garantías de producto

- Gerencia de la compañía

### **Encuesta de satisfacción de clientes**

Es una manera de extraer el conocimiento directo de los clientes. Su objetivo es identificar cuáles son los factores que llevan a que un cliente permanezca fiel o nos abandone, así como su grado de satisfacción con cada uno de estos factores.

## 3.GLOSARIO DE TÉRMINOS DE GESTIÓN DE LA ADQUISICIÓN DE CLIENTES

### Adquisición de clientes

Consiste en la adquisición de nuevos clientes en los mercados y/o segmentos que ya están abordados en la actualidad por la empresa.

### Cliente nuevo

Es el cliente adquirido a través de las actuaciones de adquisición. Es importante definir muy bien el momento en que un cliente recién adquirido pasa de ser considerado fiel.

### AIDAS

Mediante la metodología AIDAS se planifica y tutela el avance hacia la adquisición y posterior fidelización de los clientes. Las iniciales significan:

- **Atención:** tiene por objeto lograr la atención de los potenciales clientes hacia nuestros productos / servicios. Sus medios característicos son las acciones de sensibilización, las jornadas de divulgación, la publicidad o la comunicación no orientada.
- **Interés:** su fin es que el cliente potencial conozca en detalle nuestros productos / servicios. Sus medios característicos son las visitas comerciales, la atención a consultas o peticiones de información, las demostraciones.
- **Deseo:** se trata de lograr la petición de una oferta. Sus medios característicos son la elaboración de ofertas personalizadas, el apoyo personalizado, el asesoramiento, ayuda al diagnóstico o las acciones de formación y el desarrollo de capacidades entre los clientes potenciales.
- **Acción:** tiene por objeto lograr que los clientes potenciales se conviertan en compradores y en usuarios del producto / servicio. Sus medios característicos son la provisión del producto / servicio, el soporte o la formación durante el uso.
- **Satisfacción:** una vez finalizado el proceso de adquisición de un nuevo cliente debemos asegurarnos su satisfacción para poder proceder a la fidelización.

## 4. GLOSARIO DE TÉRMINOS DE LA GESTIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

### **Cambios menores**

Se da en productos ya existentes para resolver áreas de bajas prestaciones o presentar una nueva imagen ante el mercado. Se trata de cambios superficiales o meramente cosméticos.

### **Cambios significativos**

Modifican de forma apreciable las funcionalidades, prestaciones, manejo, etc. de productos existentes.

### **Nuevos productos**

Diseño y funcionalidades radicalmente nuevos con respecto a los productos existentes.

### **Ciclo de vida económico de los productos/servicios**

- Introducción: el producto se lanza al mercado y recibe una determinada acogida inicial.
- Desarrollo: el producto empieza a ser conocido y aceptado y crecen las ventas.
- Madurez: el producto está asentado en el mercado y las ventas empiezan a estancarse.
- Declive: el producto deja de ser interesante para el mercado y las ventas empiezan a disminuir.

### **Time To Market (TTM)**

Es el periodo de tiempo que transcurre desde que un producto es concebido hasta que llega al mercado para ser vendido. Es especialmente importante en industrias en las que los productos tienen un ciclo de vida muy corto.

## 5. GLOSARIO DE TÉRMINOS DE GESTIÓN DE LAS PERSONAS

### **Tabla salarial**

Refleja la estructura salarial de la organización, sin hacer referencia a salarios individuales. Es el marco en el que se encuadran las retribuciones de la totalidad de las personas de la organización.

### **Valoración de puestos de trabajo**

Identifica la aportación de valor de cada puesto de trabajo para la consecución de la estrategia global y le asigna una posición dentro de la tabla salarial. Una práctica habitual es señalar un rango (límites mínimo y máximo) para cada puesto de trabajo en función de los niveles de competencia que vaya adquiriendo cada persona concreta.

### **Gestión por competencias**

En cada puesto de trabajo se identifican las competencias requeridas para su correcto desempeño alineado con la estrategia global de la organización. Estas competencias se pueden agrupar en tres grandes áreas:

- Técnicas, implican conocimiento de una tecnología concreta.
- Gestión, implica la capacidad de relacionarse con otras personas (trabajo en equipo) y/o departamentos o clientes / proveedores.
- Estratégicas, o capacidad de generar innovaciones que afecten de forma positiva al conjunto de la organización.

### **Adecuación persona/puesto**

Identifica las competencias de cada persona (técnicas, gestión, estratégicas) y coloca a cada persona en el puesto en el que se produzca una coincidencia suficiente (operativa) entre las competencias requeridas por el puesto y las disponibles por cada persona.

### **Diferencia entre competencias requeridas y disponibles**

Identifica la desviación (gap) entre competencias requeridas y disponibles. Para minimizar esta diferencia, se llevarán a cabo las acciones pertinentes: formación, reubicación de personas, planes de relevo y carrera y contratación externa.

### **Plan de formación**

Ejecuta las acciones necesarias para contribuir a reducir la diferencia entre competencias requeridas y disponibles.

### **Plan de relevo / carrera**

Establece los planes para la cobertura de puestos en los que no sea posible o conveniente que continúe el mismo titular. Paralelamente se capitaliza en estas circunstancias para ofrecer oportunidades de carrera a otras personas dentro de la organización.

### **Selección (nuevas incorporaciones)**

Identificación de las personas idóneas para la cobertura de puestos cuando ello no sea posible empleando los mecanismos de formación, relevo y carrera internos.

### **Evaluación del desempeño**

Determina el grado de desempeño de cada persona. Los resultados de la evaluación del desempeño se pueden traducir en: los niveles de retribución variable (bonus), desplazamientos dentro del rango de variabilidad aceptado para cada puesto de trabajo concreto, ajustes en el plan de carrera individual, reconocimiento, etc.

### **Evaluación del potencial**

Identificación de la capacidad de crecimiento profesional / personal de las personas de la organización. Los resultados de la evaluación del potencial se pueden traducir en: desplazamientos dentro del rango de variabilidad aceptado para cada puesto de trabajo concreto y ajustes en el plan de carrera individual.

### **“Apoderamiento” (empowerment)**

Consiste en el traslado progresivo de la capacidad de decisión al lugar donde se produce la acción. Conlleva una estrategia bien definida y con el apoyo de instrumentos adecuados (formación, planes de carrera progresivos, sistemas de tutoría internos, etc) por parte de la organización a la par que un deseo de asumir mayores responsabilidades y capacidad de decisión por parte de las personas.

### **Sistemas participativos**

El diseño e implantación de sistemas participativos (sugerencias, grupos SMART) es uno de los medios más potentes para conseguir la implicación (motivación) y aportación del conocimiento de las personas. Para que estos sistemas sean eficaces es preciso generar en las personas un sentimiento genuino de que se está requiriendo lo mejor de ellas y que la organización actúa en consecuencia. Una adecuada utilización de los sistemas participativos conlleva elevados niveles de satisfacción en las personas y claras mejoras en los resultados obtenidos por la organización. Los intentos de “utilización manipulativa” de las personas suelen producir los efectos contrarios. Algunos ejemplos de ello son: sistemas de sugerencias opacos o con escasa retroalimentación referida a las acciones emprendidas o grupos de mejora que se quedan en meras propuestas que no se traducen en resultados claramente percibibles por las personas que han dedicado su esfuerzo y compromiso a esta actividad.

### **Recompensa y reconocimiento**

Sistemas por medio de los cuales se identifican actuaciones de personas concretas que pueden servir como referentes de aprendizaje de “buenas prácticas” para otros, lo que conlleva un reconocimiento público. Un buen sistema de reconocimiento que pone de relieve valores compartidos por una mayoría de las personas produce efectos estimulantes en el conjunto de la organización. Si no se cumple esta condición puede producir efectos contrarios a los deseados.

### **Comunicación**

Implica identificar las áreas relevantes tanto para el posicionamiento individual de cada persona como para la mejora del funcionamiento del conjunto de la organización, ejecutar las acciones adecuadas y evaluar y revisar la eficacia y eficiencia de los sistemas de comunicación.

## **Gestión del cambio**

Conjunto de actividades encaminadas a que las personas involucradas o afectadas por un cambio en la organización, estén preparadas y dispuestas favorablemente a él, de forma que éste tenga lugar de forma rápida y eficaz.

Implica información desde el inicio, conocer sus expectativas y sus requisitos, y dar soporte para que el cambio sea conocido y posible.

## **Apoyo al desarrollo de las personas**

La superación del concepto que equiparaba a las personas con un mero factor de producción conlleva el contemplarlas en toda su dimensión y potencial como seres humanos. El apoyo a las personas para que alcancen todo su potencial se concreta en figuras orientadas con esta finalidad, que están bien enraizadas en nuestra cultura. Tal es el caso de la figura del *tutor* o la del *mentor*. El mundo sajón nos ofrece la figura del *“coach”* que a los conceptos tradicionales del *“entrenador”* suma otros ingredientes de más largas miras y que se refieren al apoyo para el desarrollo integral de la persona.

## **Plan individual de desarrollo**

En organizaciones avanzadas se llega a establecer un Plan Individual de Desarrollo (PID) para cada persona. En él se integra una parte significativa de los elementos que confluyen en la ejecutoria profesional y desarrollo personal / profesional de cada persona. Algunos de estos componentes pueden ser: contribución del puesto a la estrategia de la organización, entregables que genera, clientes externos / internos a los que atiende, actividades que desarrolla, persona de apoyo para su desarrollo personal, puntos fuertes y áreas de mejora del puesto de trabajo, proveedores internos / externos, competencias requeridas y disponibles, plan de formación, plan de carrera, plan de relevo, etc.



## 6.GLOSARIO DE TÉRMINOS DE LA GESTIÓN DE PROCESOS

### **Finalidad o razón de ser del proceso**

A qué directrices debe ajustarse o qué requerimientos de grupos de interés debe satisfacer.

### **Cliente (interno o externo)**

Quién es el destinatario de las salidas del proceso.

### **Proveedor (interno o externo)**

Quién es el suministrador de las entradas necesarias para la ejecución del proceso.

### **Actividades ordinarias**

Conjunto de acciones que aportan valor transformando las entradas en salidas, cumpliendo los requisitos establecidos en la finalidad o razón de ser.

### **Actividades de mejora**

Conjunto de acciones que reducen el tiempo de ciclo o que aportan nuevas o más valiosas salidas al cliente.

### **Propietario y miembros del equipo de proceso**

Persona que asume el gobierno del proceso y equipo de profesionales que participan en el mismo.

### **Indicadores del proceso**

Conjunto de indicadores que reflejan el nivel de prestaciones del proceso. Estos indicadores se estructuran en dos grupos: medidas de percepción, en que se refleja el nivel de satisfacción del cliente con las prestaciones recibidas e indicadores de actividad, que reflejan las entradas, consumos y salidas del proceso.

### **Proceso Clave**

Aquéllos que tienen un impacto significativo en la estrategia de la organización.

### **Mapa de procesos**

Es un modelo simplificado que representa el conjunto de una organización a través de sus procesos principales y las interrelaciones entre ellos.

Permite tener una visión global y compartida del funcionamiento de la organización más allá de sus límites geográficos, funcionales y organizativos.

Puede utilizarse para identificar los procesos clave de la organización, jerarquizar los procesos de cara a su análisis posterior, o introducir una visión desde el cliente y no condicionada por la forma en que la empresa está organizada.

Un mapa de procesos debe cumplir con los siguientes requerimientos:

- Utilización de un estándar de proceso para su elaboración. Este estándar debe incluir las entradas y salidas de cada proceso, las directrices a las que se ajusta y el propietario o propietarios del mismo.
- Reflejar la totalidad de procesos significativos de la organización. A título meramente indicativo, una mayoría de las organizaciones cuentan normalmente con procesos para: formular su Política y Estrategia, el diseño y desarrollo de productos y mercados, la adquisición de clientes, la atención y fidelización de clientes, la gestión de las personas. En algunos casos habrá procesos significativos, tales como producción, gestión de la tecnología,..., contemplados en los anteriores, pero que conviene destacar especialmente.
- Identificar las relaciones fundamentales de unos procesos con otros.

## 7.GLOSARIO DE TÉRMINOS DE GESTIÓN DE POLÍTICA Y ESTRATEGIA

### **Misión**

Declaración que describe el propósito o razón de ser de una organización. Puede describir por qué existe una organización o una parte de la misma.

### **Visión**

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

### **Cuadro de Mando Integral (CMI)**

Es una herramienta de gestión que permite a la organización medir el grado de avance hacia sus objetivos y metas estratégicas desde cuatro perspectivas: resultados económicos, clientes, operaciones y personas. Es aconsejable que el Cuadro de Mando Integral (CMI) esté compuesto por unos pocos indicadores, críticos, generalmente los que hacen referencia a los procesos críticos o principales. El despliegue del Cuadro de Mando Integral da lugar al Cuadro de Mando de los distintos Procesos, lo que garantiza que los procesos están alineados con la estrategia.

### **Análisis DAFO**

Es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa dentro de su mercado y de las características internas de la misma en función de las características propias y del mercado en que se mueve, a efectos de determinar sus **Debilidades**, **Amenazas**, **Fortalezas** y **Oportunidades**. Las **Debilidades** y **Fortalezas** son internas a la empresa; las **Amenazas** y **Oportunidades** se presentan en el entorno de la misma.