Creador de Excelencia Baldrige

2017-2018

Preguntas Claves para Mejorar el Desempeño de la Organización

Español: María DíazFonseca

Mejora tu desempeño

La autoevaluación del Creador de Excelencia Baldrige le ayuda a identificar y mejorar lo que es crítico para el éxito de su organización. Al completar y tomar acción basado en esta evaluación, usted estará en mejor posición para alcanzar su misión, mejorar sus resultados y llegar a ser más competitivo.

El Creador de Excelencia está basado con más detalles, en el Marco de Excelencia Baldrige y en su Criterio para la Excelencia en el Desempeño.

Esto es lo que el Marco de Excelencia Baldrige puede hacer por usted.

**Agencia del Gobierno**

Logró $3.22 billones en reducción de costos en 5 años.

**Manufactura**

Aumentó su retorno de inversion en un 23% tasa anual compuesta; aumentó los pedidos anuales repetidos y de clientes internacionales en un 32% y cerca de 400%, respectivamente.

**Pequeños Negocios**

Aumentaron su tamaño en más del doble en 6 años; hicieron más de $6 millones en ganacias anuales por 9 años.

**Hospital**

Disminuyó la tasa de mortalidad ajustada por riesgo en un 24% -mejor que el nivel de decil superior en la región de sus seis condados

**K–12 Sistema Público Escolar**

Por más de 10 años, triplicó el número de exámenes de Ubicación Avanzada tomados, con un 66% de estudiantes tomando al menos uno; más del doble de exámenes AP con puntajes de 3 o más

**Nonprofit**

Lidera a todos los competidores locales en la participación y lealtad de los clients, según lo medido por las puntuaciones del “Net Promoter System”.

Compre su copia del Marco de Excelencia Baldrige hoy.

[www.nist.gov/baldrige/publications/baldrige-excellence-framework](http://www.nist.gov/baldrige/publications/baldrige-excellence-framework)

Contents

2 Acerca del Creador de Excelencia Baldrige

El Creador de Excelencia Baldrige representa la vanguardia del liderzgo validado y la práctica de

rendimiento.

4 Valores Fundamentales y Conceptos

5 Creador de Excelencia Baldrige

Responda estas preguntas sobre las características más importantes de la excelencia en el

desempeño organizacional.

14 Evaluando sus Respuestas

Evalúe sus respuestas a las preguntas del Creador de Excelencia Baldrige.

16 Glosario de Términos Claves

Aprenda sobre las definiciones de los términos claves en el Creador de Excelencia Baldrige.

*Utilizar Baldrige to mejorar fue, yo pienso, una de las cosas*

*más inteligentes que hicimos en nuestro negocio. Eso fue lo que*

*realmente le dió el toque; esto realmente nos dió la oportunidad*

*de… constantemente medirnos a nosotros mismos y evaluar cómo*

*lo estábamos haciendo.*

*—Scott McIntyre, Managing Partner, Baldrige Award recipient PriceWaterHouseCoopers Public Sector Practice*

Acerca del Creador de Excelencia Baldrige

*¿Su organización lo está haciendo tan bien como podría? ¿Cómo usted lo sabe? ¿Qué y cómo debería*

*mejorar o cambiar su organización?*

El Creador de Excelencia Baldrige ayuda a evaluar las fortalezas y oportunidades de mejora de su organización frente a las características más importantes de la excelencia en el rendimiento organizacional. Al completar y actuar basado en esa evaluación, la organización estará en una mejor posición de alcanzar su misión, mejorar los resultados, y convertirse en un mejor competidor.

El Creador de Excelencia Baldrige está basado en el Marco de Excelencia Baldrige y sus Criterios para la Excelencia en el Rendimiento (ver www.nist.gov/baldrige/publications / baldrige-excellence-framework). Durante casi 30 años, Baldrige ha sido reconocido a nivel mundial como la vanguardia del liderazgo validado y la práctica de rendimiento.

Organizaciones alrededor del mundo utilizan el Marco de Excelencia Baldrige para mejorar y obtener resultados sostenibles. Aquéllos reconocidos como modelos a seguir en los Estados Unidos reciben el Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige, un premio Presidencial. Los destinatarios a quienes se les concede este premio, comparten sus mejores prácticas con los demás. A través de este intercambio, muchos miles de organizaciones han mejorado sus operaciones y resultados y, por lo tanto, sus contribuciones a los Estados Unidos y la economía global.

A Enfoque en Mejoramiento

El Creador de Excelencia Baldrige ayuda a entender cómo y cuán bien se obtienen sus metas y objetivos:

* ¿Sus procesos son consistentemente efectivos?
* ¿Sus enfoques cubren las necesidades de su organización?
* ¿Cuán buenos son sus resultados?
* ¿Está su organización aprendiendo, innovando y mejorando?

A través de las respuestas a las preguntas en el Creador de Excelencia Baldrige y la evaluación de sus respuestas, la organización identificará las fortalezas y las oportunidades de mejoramiento. Entonces, según se desarrollan las fortalezas y se enfocan las oportunidades, se crearán ciclos de mejoramiento dentro de su organización.

Los componentes básicos del enfoque de Baldrige son los valores y conceptos fundamentales (consulte la página 4), las siete categorías en el Creador de Excelencia Baldrige y los factores de evaluación que se describen en la página siguiente.

B Perspectiva de Sistema

Una perspectiva de sistemas significa administrar todas las partes de su organización como un todo unificado para lograr su misión. Significa asegurar que sus planes, procesos, medidas y acciones sean consistentes. Y significa garantizar que las partes individuales del sistema de gestión de su organización trabajen juntas de una manera totalmente interconectada, unificada y mutuamente beneficiosa.

Cómo Utilizar el Creador de Excelencia Baldrige

**Contestar las preguntas del Perfil Organizacional.** En lugar de prescribir cómo debe estructurar su organización o sus operaciones, o cuál debe ser su misión y sus objetivos, el Creador de Excelencia Baldrige le pide que usted tome esas decisiones. En el Perfil de la Organización (páginas 5-6), usted define lo que es más relevante e importante para la misión y para el rendimiento de su organización.

El Perfil Organizacional establece el contexto para sus respuestas al resto de las preguntas. También puede servir como su primera autoevaluación Baldrige: si identifica temas para los cuales tiene información conflictiva, poca o ninguna información, puede usar esos temas para planificar la acción.

**Contestar las preguntas en las categorías 1–7 (páginas 7–13).** Sus respuestas a estas preguntas son una evaluación en contra de las características más importantes de la excelencia organizacional. Estas categorías representan siete aspectos críticos en la gestión y rendimiento como organización: (1) Liderazgo; (2) Estrategia; (3) Clientes; (4) Métricas, Análisis y Gestión del Conocimiento; (5) Fuerza Laboral; (6) Operaciones; y (7) Resultados.

Las categorías 1–6 (páginas 7–12) cada una se compone de dos áreas (e.g., 1.1, 1.2), con muchas preguntas comenzando con “cómo”. Al responder estas preguntas, provea información sobre sus procesos claves:

* *Enfoque*: ¿Cómo se logra el trabajo en la organización? ¿Cuán efectivos son sus enfoques claves?
* *Despliegue:* ¿Cuán consistemente se utilizan sus enfoques claves en las partes relevantes de su organización?
* *Aprendizaje:* ¿Cuán bien usted ha evaluado y mejorado sus enfoques claves? ¿Las mejoras se han compartido dentro de su organización? ¿El nuevo conocimiento ha llevado a la innovación?
* *Integración:* ¿Cómo sus enfoques se han alineado con sus necesidades organizacionales presentes y futuras?

Para las cinco áreas en la categoría 7 (página 13), enfoque los resultados de los que son más importantes para el éxito de la organización:

* *Niveles:* ¿Cuál es el rendimiento actual?
* *Tendenci*as: ¿Los resultados están mejorando, permanecen igual, o están empeorando?
* *Comparables:* ¿Cómo se compara su rendimiento con el de otras organizaciones y competidores, o con puntos de referencia?
* *Integración:* ¿Se están monitoreando resultados que son importantes para su organización? ¿Se utilizan los resultados en la toma de decisiones de la organización?

**Evalúe sus respuestas: procesos y resultados.** Utiliza la rúbrica en las páginas 14–15 para evaluar tus respuestas a las preguntas de cada área. Identifica tus fortalezas. Entonces mira hacia el próximo nivel superior para ver lo que podrías mejorar.

**Priorizar tus acciones. C**elebre sus fortalezas y construye sobre ellas para mejorar las cosas que hace bien. Comparta las cosas que hace bien con el resto de su organización para acelerar el mejoramiento. También priorice sus oportunidades de mejora; no se puede hacer todo a la vez. Piense en lo más importante para su organización en este momento, y decida en qué se debe trabajar primero. Desarrolle un plan de acción, impleméntelo, y mida sus progresos.

Luego de que haya utilizado el Creador de Exelencia Baldrige, por favor, envíenos un correo electrónico (email) a: baldrige@nist.gov para hablarnos de su experiencia.

Valores FUNDAMENTALES y Conceptos

*El Marco de Excelencia Baldrige y el Creador de Excelencia Baldrige están basados en estos valores y conceptos fundamentals. Para una explicación más detalladas, ver el Marco de Excelencia Baldrige (www.nist.gov/baldrige/publications /baldrige-excellence-framework).*

**Perspectiva de Sistema.** La perspectiva de Sistema significa la administración de todas las partes de la organización como un todo unificado para lograr la misión y enforzarse hacia la visión.

**Liderazgo Visionario.** Los líderes de mayor rango en la organización deben establecer una visión para la organización, crear un enfoque hacia el cliente, demostrar valores y ética organizacionales claros y visibles, y establecer altas expectativas para la fuerza laboral.

**Excelencia centrada en el Cliente.** Sus clientes son los mejores jueces de su desempeño y de la calidad de sus productos y servicios. Por lo tanto, su organización debe considerar las características de todos sus productos y servicios, y los modos de acceso y soporte de los clientes, que contribuyan a la satisfacción del cliente, lealtad, referencias positivas y, en última instancia, al éxito continuo de su organización.

**Valorando las Personas**. Una organización exitosa valora a los miembros de su fuerza laboral y a las otras personas que tienen un interés en la organización, incluidos los clientes, miembros de la comunidad, proveedores y socios, y otras personas afectadas por sus acciones.

**Aprendizaje y Agilidad Organizacional.** El aprendizaje organizacional incluye tanto la mejora continua de los enfoques existentes como un cambio o innovación significativa, que conduzca a nuevos objetivos, enfoques, productos y mercados. El aprendizaje organizacional debe permitir agilidad, capacidad de cambio rápido y flexibilidad en las operaciones.

**Centrarse en el Éxito**. Garantizar el éxito de su organización ahora y en el future requiere comprender los factores a corto y largo plazo que afectan a su organización y Mercado, manejar la incertidumbre y el riesgo en el medio ambiente y equilibrar la demandas a corto plazo de las partes interesadas con la necesidad de la organización y las partes interesadas de invertir en el éxito a largo plazo.

**Administrando para la innovación.** Innovación significa hacer cambios para mejorar los productos, los servicios, los programas, los procesos, las operaciones y los modelos de negocio, con el propósito de crea nuevos valores para los grupos de interés. La innovación requiere un ambiente de apoyo, un proceso para identificar oportunidades estratégicas, y la búsqueda de aquéllos que son riesgos inteligentes.

**Gestión por Hechos.** La gestión por hechos requiere que se mida y se analice el desempeño de su organización, tanto dentro de la organización como en su entorno competitivo. El análisis de las medidas e indicadores de desempeño debe apoyar la evaluación organizacional, la alineación y la toma de decisiones.

**Responsabilidad Social.** Los líderes de su organización deben enfatizar en las responsabilidades con el público y la consideración del bienestar y el beneficio social. Sus líderes deben ser modelos a seguir para el bienestar de las comunidades.

**Ética y Transparencia**. Su organización debe enfatizar el comportamiento ético de todos los miembros de la fuerza laboral en todas las transacciones e interacciones con las partes interesadas. Los líderes de mayor rango deben ser modelos a seguir del comportamiento ético, incluida la transparencia, caracterizada por una comunicación sincera y abierta por parte del liderazgo y la gestión, y por el intercambio de información precisa.

**Entregando Valor y Resultados.** Los resultados de desempeño deben ser elegidos y analizados para que usted entregue y equilibre el valor para aquéllas partes claves interesadas. Por lo tanto, los resultados deben incluir no solo resultados financieros, sino también resultados de productos y procesos; resultados de satisfacción y participación del cliente y de la fuerza laboral; resultados de liderazgo, estrategia y desempeño social.

Creador de Excelencia Baldrige

El Creador de Excelencia Baldrige incluye preguntas sobre las características más importantes de la excelencia organizacional, comenzando con un perfil de organización completo. Para obtener un conjunto más complete de preguntas, consulte el folleto del Marco de Excelencia Baldrige (Empresas / Organizaciones sin fines de lucro, Educación o Atención médica; [www.nist.gov/baldrige/publications/baldrige-excellence-framework](http://www.nist.gov/baldrige/publications/baldrige-excellence-framework)).

P Perfil Organizacional

P.1 **Descripción Organizacional**: ¿Cuáles son sus características organizacionales claves?

1. **Ambiente Organizacional**
2. **Producto / Servicio Ofrecido** ¿Cuáles son sus principales productos / servicios ofrecidos? ¿Cuál es la

importancia de cada uno en relación a su éxito? ¿Qué mecanismos utiliza para la entrega de sus productos servicios?

1. **Misión, Visión, y Valores** ¿Cuáles son su MISIÓN, VISIÓN y VALORES establecidos? ¿Cuáles son las COMPETENCIAS FUNDAMENTALES de su organización, y cuál es su relación con la misión?
2. **Perfil de la Fuerza Laboral** ¿Cuál es el perfil de la FUERZA LABORAL? ¿Qué cambios recientes se han experimentado en la composición de la FUERZA LABORAL o en sus necesidades con relación a la fuerza laboral? ¿Cuáles son

* los grupos de empleados y SEGMENTOS de su FUERZA LABORAL,
* los requerimientos de educación para los diferentes grupos de empleados y SEGMENTOS, y
* los factores claves que se involucran en el logro de la MISIÓN y VISIÓN?
* ¿Cuáles son sus unidades de negociación organizadas (representación sindical)? ¿Cuáles son los requerimientos especiales de la salud y seguridad de su organización?

1. **Activos** ¿Cuáles son sus principales facilidades, tecnologías y equipos?
2. **Requisitos Regulatorios** ¿Cuál es el ambiente regulatorio en el cuál opera? ¿Cuáles son las reglamentaciones CLAVES de salud y seguridad ocupacional; requisitos de acreditación, certificación o registro; estándares de la industria; y requisitos ambientales, financieros y de producto?
3. **Relaciones Organizacionales**
4. **Estructura Organizacional** ¿Cuál es su estructura organizacional y su SISTEMA DE GOBERNANZA? Cuáles son las relaciones de informe entre su junta de gobierno, los ALTOS DIRECTIVOS y la organización matriz, según corresponda?

(Continúa en la próxima página)

\* Para las organizaciones de atención médica, las "ofertas de productos" son servicios de atención médica.

Para las organizaciones educativas, las "ofertas de productos" son programas y servicios educativos.

Consulte www.nist.gov/baldrige/publications/baldrige-excellence-framework para obtener marcos de Baldrige adaptados a la atención de la salud y sectores educativos.

1. **Clientes\*\* y Partes Interesadas** ¿Cuáles son sus SEGMENTOS de mercado CLAVE, grupos de clientes y grupos de PARTES INTERESADAS, según corresponda? ¿Cuáles son sus requisitos y expectativas CLAVE para sus productos, servicios de atención al CLIENTE y operaciones? ¿Cuáles son las diferencias en estos requisitos y expectativas entre SEGMENTOS de mercado, grupos de CLIENTES y grupos de PARTES INTERESADAS?
2. **Proveedores y Socios** ¿Cuales son sus tipos principales de proveedores, SOCIOS y COLABORADORES? ¿Qué papel juegan ellos en:

* sus SISTEMAS DE TRABAJO, especialmente en la producción y entrega de sus productos CLAVE y servicios de atención al CLIENTE; y
* en mejorar su competitividad?

¿Cuáles son sus mecanismos CLAVE para la comunicación bidireccional con proveedores, SOCIOS y COLABORADORES? ¿Qué rol, si corresponde, desempeñan estas organizaciones para contribuir e implementar INNOVACIONES en su organización? ¿Cuáles son sus requisitos CLAVE de la cadena de suministro?

P.2 **Situación Organizacional**: ¿Cuáles es la situación estratégica de su organización?

1. **Ambiente Organizacional**
2. **Posición Competitiva** ¿Cuál es tu posición competitiva? ¿Cuál es el tamaño y crecimiento relativo en la industria o en los mercados en los que la organización participa o sirve? ¿Cuántos y qué tipos de competidores tienes?
3. **Cambios en Competitividad** ¿Qué cambios CLAVE, si los hay, están afectando su situación competitiva, incluidos los cambios que crean oportunidades para la INNOVACIÓN y la colaboración, según corresponda?
4. **Datos comparativos** ¿Qué fuentes CLAVE de datos comparativos y competitivos están disponibles dentro de su industria? ¿Qué fuentes CLAVE de data comparativa está disponible fuera de su industria? ¿Qué limitaciones, si las hay, afectan su capacidad para obtener o usar estos datos?
5. **Contexto Estratégico** ¿Cuáles son sus RETOS y VENTAJAS ESTRATÉGICAS CLAVES en las áreas de negocios, operaciones, responsabilidades sociales y FUERZA LABORAL?
6. **Sistema de Mejora de Rendimiento** ¿Cuáles son los elementos CLAVE de su sistema de mejora del RENDIMIENTO, incluidos sus PROCESOS de evaluación y mejora de PROCESOS y proyectos organizacionales CLAVE?

Los términos en mayúsculas se definen en el Glosario de términos clave (páginas 16-18).

\*\* Para las organizaciones de atención médica, los "clientes" son los usuarios de sus servicios de atención médica (por ejemplo, pacientes, familias, aseguradores y otros terceros pagadores).

Para las organizaciones educativas, los "clientes" son los usuarios de sus programas y servicios educativos (por ejemplo, estudiantes y padres).

1 Liderazgo

1.1 **Altos Directivos (Líderes Principales)**: **¿Cómo sus altos directivos dirigen la organización?**

1. ¿Cómo sus líderes principales establecen la VISIÓN y los VALORES de su organización?
2. ¿Cómo las acciones de los ALTOS DIRECTIVOS demuestran su compromiso con el comportamiento legal y COMPORTAMIENTO ÉTICO de la organización?
3. ­¿Cómo se comunican y compromenten los ALTOS DIRECTIVOS con la FUERZA LABORAL y los CLIENTES CLAVES de la organización?
4. ¿Cómo las acciones de los ALTOS DIRECTIVOS crean un ambiente para el éxito presente y futuro de la organización?
5. ¿Cómo los ALTOS DIRECTIVOS crean un enfoque en la acción que conlleve al logro de la misión de la organización?

**1.2 Responsabilidad Social y Gobernanza: ¿Cómo usted dirige su organización y cumple con sus responsabilidades**

**sociales?**

1. ¿Cómo asegura su organización una GOBERNANZA responsable?
2. ¿Cómo se evalúa el DESEMPEÑO de sus ALTOS DIRECTIVOS y su junta de gobierno?
3. ¿Cómo se abordan y anticipan las preocupaciones legales, regulatorias y comunitarias con sus productos y operaciones?
4. ¿Cómo se promueve y se asegura el COMPORTAMIENTO ÉTICO en todas las interacciones?
5. ¿Cómo se considera el bienestar y el beneficio social como parte de su estrategia y sus operaciones diarias?
6. ¿Cómo se apoyan y fortalecen activamente las comunidades CLAVES?

Los términos en mayúsculas se definen en el Glosario de términos clave (páginas 16-18).

2 Estrategia

2.1 **Desarrollo de la Estrategia**: **¿Cómo se desarrolla su estrategia?**

1. ¿Cómo se lleva a cabo su planificación estratégica?
2. ¿Cómo su PROCESO de desarrollo de estrategias estimula e incorpora la INNOVACIÓN?
3. ¿Cómo recopila y analiza datos relevantes y desarrolla información para su PROCESO de planificación estratégica?
4. ¿Cómo se decide qué PROCESOS CLAVES llevará a cabo su FUERZA LABORAL y cuáles serán llevados a cabo por sus suplidores y socios externos?
5. ¿Cuáles son sus OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CLAVES y su itinerario (calendario) para alcanzarlos?
6. ¿Cómo sus OBJETIVOS ESTRATÉGICOS alcanzan un equilibrio apropiado entre las variantes y potencialmente competitivas necesidades de la organización?

**2.2 Implementación de la Estrategia: ¿Cómo se implementa su estrategia?**

1. ¿Cuáles son sus PLANES DE ACCIÓN CLAVES a corto y largo plazo?
2. ¿Cómo se DESPLEGAN sus PLANES DE ACCIÓN?
3. ¿Cómo se asegura de que sus planes financieros y sus otros recursos estarán disponibles para respaldar el logro de sus PLANES DE ACCIÓN, mientras se cumple con las obligaciones actuales?
4. ¿Cuáles son sus planes de FUERZA LABORAL para respaldar sus OBJETIVOS ESTRATÉGICOS y PLANES DE ACCIÓN a corto y a largo plazo?
5. ¿Qué MEDIDAS e INDICADORES CLAVES de RENDIMIENTO usa para rastreas el logro y la efectividad de sus PLANES DE ACCIÓN?
6. Para estas MEDIDAS e INDICADORES CLAVES de RENDIMIENTO, ¿cuáles son sus PROYECCIONES de RENDIMIENTO para sus horizontes de planificación a corto y largo plazo?
7. ¿Cómo se establecen e implementan planes de acción modificados si las circunstancias requieren un cambio en los planes y una ejecución rápida de los nuevos planes?

Los términos en mayúsculas se definen en el Glosario de términos clave (páginas 16-18).

3 Clientes

3.1 **La Voz del Cliente**: **¿Cómo se obtiene información sobre sus clientes?**

1. ¿Cómo escuchas, interactúas y observas a los CLIENTES \* para obtener información procesable?
2. ¿Cómo escuchas a los CLIENTES potenciales para obtener información procesable?
3. ¿Cómo se determina la satisfacción del CLIENTE, la insatisfacción y el COMPROMISO?
4. ¿Cómo se obtiene información sobre la satisfacción de los CLIENTES con su organización en relación con otras organizaciones?

**3.2 Compromiso del Cliente: ¿Cómo involucre a los clientes atendiendo sus necesidades y construyendo relaciones?**

1. ¿Cómo se determina la oferta de productos?
2. ¿Cómo habilita a los CLIENTES para buscar información y soporte?
3. ¿Cómo determina sus grupos de CLIENTES y SEGMENTOS de mercado?
4. ¿Cómo construyes y gestionas las relaciones con los CLIENTES?
5. ¿Cómo manejas las quejas de los CLIENTES?

Los términos en mayúsculas se definen en el Glosario de términos clave (páginas 16-18).

\* Para las organizaciones de atención médica, los "clientes" son los usuarios de sus servicios de atención médica (por ejemplo, pacientes, familias, aseguradoras y otros terceros pagadores).

Para las organizaciones educativas, los "clientes" son los usuarios de sus programas y servicios educativos (por ejemplo, estudiantes y padres).

4 Medidas, Análisis y Gestión del Conocimiento

4.1 **Medidas, Análisis y Mejora del Rendimiento Organizacional**: **¿Cómo se mide, se analiza, y luego se mejora el desempeño organizacional?**

1. ¿Cómo se hace el seguimiento de los datos y la información sobre las operaciones diarias y el RENDIMIENTO general de la organización?
2. ¿Cómo se seleccionan los datos comparativos y la información para apoyar la toma de decisiones basadas en hechos?
3. ¿Cómo se seleccionan los datos y la información de la VOZ DEL CLIENTE y del mercado?
4. ¿Cómo se asegura de que su sistema de medición del RENDIMIENTO pueda responder a los rápidos e inesperados cambios organizacionales y externos?
5. ¿Cómo se revisa el RENDIMIENTO y las capacidades de la organización?
6. ¿Cómo se proyecta el RENDIMIENTO futuro de su organización?
7. ¿Cómo se utilizan los hallazgos de las revisiones de DESEMPEÑO (abordados en la pregunta 5) para desarrollar prioridades para la mejora continua y las oportunidades de INNOVACIÓN?

**4.2 Información y Gestión del Conocimiento: ¿Cómo se gestiona la información y los activos de conocimiento de la organización?**

1. ¿Cómo se verifica y se garantiza la calidad de los datos e información de la organización?
2. ¿Cómo se asegura la disponibilidad de los datos y de la información organizacional?
3. ¿Cómo se construye y se gestiona el conocimiento organizacional?
4. ¿Cómo se comparte las mejores prácticas en la organización?
5. ¿Cómo se utiliza el conocimiento y los recursos para integrar el APRENDIZAJE en la forma en que opera la organización?

Los términos en mayúsculas se definen en el Glosario de términos clave (páginas 16-18).

5 Fuerza Laboral

5.1 **Entorno de la Fuerza Laboral**: **¿Cómo se construye un ambiente de fuerza laboral eficaz y de apoyo?**

1. ¿Cómo se evalúa la CAPACIDAD de la fuerza laboral y las necesidades de CAPACITACIÓN?
2. ¿Cómo se recluta, se contrata, se coloca y se retienen nuevos miembros de la FUERZA LABORAL?
3. ¿Cómo se prepara su FUERZA LABORAL para las necesidades de CAPACIDA y CAPACITACIÓN cambiantes?
4. ¿Cómo organizas y manejas tu FUERZA DE TRABAJO?
5. ¿Cómo se asegura la salud, la seguridad y la accesibilidad en el lugar de trabajo para la FUERZA LABORAL?
6. ¿Cómo se respalda su FUERZA LABORAL a través de servicios, beneficios y políticas?

**5.2 Compromiso de la Fuerza Laboral: ¿Cómo involucre a su fuerza laboral para lograr un ambiente de trabajo de alto rendimiento?**

1. ¿Cómo se fomenta una cultura organizacional que se caracteriza por la comunicación abierta, el ALTO RENDIMIENTO y una FUERZA LABORAL comprometida?
2. ¿Cómo se determinan los factores clave para el compromiso de la fuerza laboral?
3. ¿Cómo se evalúa el COMPROMISO de la FUERZA LABORAL?
4. ¿Cómo su sistema de gestión de RENDIMIENTO de su FUERZA LABORAL respalda el DESEMPEÑO y el COMPROMISO de la FUERZA LABORAL?
5. ¿De qué manera su sistema de APRENDIZAJE y de desarrollo respalda las necesidades de la organización y el desarrollo personal de los miembros de su FUERZA LABORAL, de los gerentes y de los líderes?
6. ¿Cómo se evalúa la EFICACIA y la eficiencia del APRENDIZAJE y del sistema de desarrollo?
7. ¿Cómo se gestiona el desarrollo de la carrera profesional de su FUERZA LABORAL y de sus futuros líderes?

Los términos en mayúsculas se definen en el Glosario de términos clave (páginas 16-18).

6 Operaciones

6.1 **Procesos de Trabajo**: **¿Cómo se diseña, se administra, y se mejoran los productos claves y los procesos de trabajo?**

1. ¿Cómo se determina el producto CLAVE \* y los requisitos del PROCESO DE TRABAJO?
2. ¿Cuáles son los PROCESOS DE TRABAJO CLAVE de su organización?
3. ¿Cómo se diseñan tus productos y los PROCESOS DE TRABAJO para cumplir con los requisitos?
4. ¿Cómo las operaciones diarias de los PROCESOS DE TRABAJO de trabajo aseguran el cumplimiento con los requerimientos de los PROCESOS CLAVES?
5. ¿Cómo se determinan los PROCESOS de apoyo CLAVE?
6. ¿Cómo se mejoran sus PROCESOS DE TRABAJO para mejorar los productos y el RENDIMIENTO, para mejorar sus COMPETENCIAS FUNDAMENTALES y para reducir la variabilidad?
7. ¿Cómo se gestiona su cadena de suministro?
8. ¿Cómo se persigue las oportunidades para la INNOVACIÓN?

**6.2 Eficacia Operacional: ¿Cómo se asegura la gestión efectiva de sus operaciones?**

1. ¿Cómo se controlan los costos generales de las operaciones?
2. ¿Cómo se asegura la confiabilidad de los sistemas de información?
3. ¿Cómo se garantiza la seguridad y la seguridad cibernética de los datos y de la información delicada o privilegiada?
4. ¿Cómo se proporciona un ambiente de operación seguro?
5. ¿Cómo se asegura de que la organización esté preparada para desastres o emergencias?

Los términos en mayúsculas se definen en el Glosario de términos clave (páginas 16-18).

\* Para las organizaciones de atención médica, los "productos" son servicios de atención médica.

Para las organizaciones educativas, los "productos" son programas y servicios educativos.

Consulte www.nist.gov/baldrige/publications/baldrige-excellence-framework para obtener marcos de Baldrige adaptados a la atención de la salud y sectores educativos.

7 Resultados

7.1 **Resultados del Producto y de los Procesos**: **¿Cuáles son los resultados de rendimiento del producto y de la eficacia**

**del proceso?**

1. ¿Cuáles son los RESULTADOS del PROCESO de los productos y del PROCESO del servicio al CLIENTE?
2. ¿Cuáles son los RESULTADOS del PROCESO DE EFICACIA y de eficiencia?
3. ¿Cuáles son los RESULTADOS de seguridad y de la preparación para emergencias?
4. ¿Cuáles son los RESULTADOS del manejo de la cadena de suministro?

7.2 **Resultados centrados en el Cliente: ¿Cuáles son los resultados de desempeño centrados en el cliente?**

1. ¿Cuáles son los RESULTADOS de satisfacción y de insatisfacción del CLIENTE?
2. ¿Cuáles son los RESULTADOS del COMPROMISO DEL CLIENTE?

7.3 **Resultados centrados en la Fuerza Laboral: ¿Cuáles son los resultados de desempeño centrados en la fuerza laboral?**

1. ¿Cuáles son los RESULTADOS de CAPACIDAD y de CAPACITACIÓN de la FUERZA LABORAL?
2. ¿Cuáles son los RESULTADOS del clima laboral?
3. ¿Cuáles son los RESULTADOS de compromiso de la FUERZA LABORAL?
4. ¿Cuáles son los RESULTADOS de desarrollo de su FUERZA LABORAL y de los líderes?

7.4 **Resultados de Liderazgo y de Gobernanza: ¿Cuáles son los principales resultados de liderazgo y de gobernanza?**

1. ¿Cuáles son sus RESULTADOS para la comunicación y el compromiso de los ALTOS DIRECTIVOS con la FUERZA LABORAL y con los CLIENTES?
2. ¿Cuáles son los RESULTADOS de responsabilidad de la GOBERNANZA?
3. ¿Cuáles son los RESULTADOS legales y los regulatorios?
4. ¿Cuáles son los RESULTADOS del COMPORTAMIENTO ÉTICO?
5. ¿Cuáles son los RESULTADOS de las responsabilidades sociales y los del apoyo de sus comunidades CLAVE?
6. ¿Cuáles son los RESULTADOS del logro de su estrategia organizacional y del PLAN DE ACCIÓN?

7.5 **Resultados Financieros y del Mercado: ¿Cuáles son sus resultados de viabilidad financiera?**

1. ¿Cuáles son los RESULTADOS del RENDIMIENTO financiero?
2. ¿Cuáles son los RESULTADOS del RENDIMIENTO del mercado?

Los términos en mayúsculas se definen en el Glosario de términos clave (páginas 16-18).

Evaluando sus Respuestas

*Para ver las guías de calificación, consulte el folleto del Marco de Excelencia de Baldrige (Empresas / Organizaciones sin fines de lucro, Educación o Atención médica, www.nist.gov/baldrige/ publications / baldrige-excellence-framework).*

Evaluación de los Procesos

Los procesos son los métodos que su organización usa y mejora para hacer su trabajo. Los cuatro factores utilizados para evaluar los procesos son el enfoque, la implementación, el aprendizaje y la integración (consulte la página 3).

Para los artículos de proceso (aquéllos en las categorías 1-6), lea la rúbrica de puntuación del proceso en la página 15. Para cada artículo, asigne uno de las descripciones (Reactivo, Temprano, Maduro o Modelo a Seguir) basado en una evaluación integral de sus procesos.

Evaluación de los Resultados

Los resultados son el nivel de rendimiento que su organización logra. Los cuatro factores utilizados para evaluar los resultados son niveles, tendencias, comparaciones e integración (ver página 3).

Para los artículos de resultados (7.1-7.5), lea la rúbrica de puntuación de los resultados en la página 15. Para cada artículo, asigne uno de las descripciones en base a una evaluación integral de su desempeño general.



Glosario de Términos Claves

*Los términos aquí presentados son aquéllos en letras pequeñas en el Creador de Excelencia Baldrige, así como los términos en la rúbrica de puntaje. Para definiciones adicionales y ejemplos, leer el folleto del Marco de Excelencia de Baldrige (Empresas / Organizaciones sin fines de lucro, Educación o Atención médica; www.nist.gov/baldrige/ publications / baldrige-excellence-framework).*

**ACTIVOS DE CONOCIMIENTO.** Los recursos intelectuales acumulados de su organización; el conocimiento que posee su organización y su fuerza de trabajo en forma de información, ideas, aprendizaje, comprensión, memoria, conocimientos, habilidades cognitivas y técnicas, y capacidades.

**ALINEAMIENTO.**  Un estado de consistencia entre planes, procesos, información, decision de recursos, capacidad y capacitación de la fuerza laboral, acciones, resultados y análisis que respaldan las metas claves de toda la organización. Ver también integration.

**ALTO RENDIMIENTO.** Niveles cada vez más altos de rendimiento organizacional o individual, incluyendo la calidad, la productividad, tasa de innovación, y tiempo del ciclo.

**ALTOS DIRECTIVOS.** El grupo o equipo de administración superior de su organización.

**APRENDIZAJE.** Nuevos conocimientos o destrezas adquiridos a través de evaluaciones, estudios, experiencias, e innovación.

**CAPABILIDAD DE LA FUERZA LABORAL.** Los conocimientos, habilidades, destrezas, capabilidades y competencias que tiene la gente de la fuerza laboral para llevar a cabo los procesos de trabajo de la organización.

**CLAVE.** De mayor o más importante; crítico para alcanzar el resultado previsto.

**CLIENTE.**  Un usuario actual o potencial de los productos, de los programas o de los servicios de su organización. Ver también partes interesadas.

**COLABORADORES.** Organizaciones o individuos que cooperan con la organización para respaldar actividades o eventos particulares o los que cooperan intermitentemente cuando sus metas a corto plazo están alineados o son iguales que las de la organización. Ver también socios.

**CÓMO.** Los sistemas y los procesos que usa la organización para cumplir con los requisitos de su misión.

**COMPARABLES (“BENCHMARKS”).** Procesos y resultados que representan las mejores practices y el mejor rendimiento por actividades similares, dentro y fuera de la industria de la organización.

**COMPETENCIAS FUNDAMENTALES.** Las áreas de mayor experiencia de su organización; esas capacidades estratégicamente importantes, posiblemente especializadas, que son fundamentales para cumplir su misión o que proporcionan una ventaja en su mercado o entorno de servicio.

**COMPORTAMIENTO ÉTICO.** Las acciones que la organización toma para asegurar que todas las decisiones, acciones, y las interacciones con las partes interesadas se ajusten a los principios morales y profesionales de conducta. Estos principios deben respaldar todas las leyes y regulaciones aplicables y son la base de la cultura y valores de la organización.

**COMPROMISO CON EL CLIENTE.** La inversón de los clientes o el compromiso con la marca y el producto ofrecido.

**DESEMPEÑO.** Los productos y los resultados obtenidos de procesos, productos y clientes que le permiten evaluar y comparer los resultados de su organización con proyecciones de rendimiento, estándares, resultados pasados, objetivos y resultados de otras organizaciones.

**DEPLIEGUE.** El grado de enfoque que la organización aplica en las unidades de trabajo a través de la organización.

**EFICACIA.** Acción correcta. No implica referencia al costo.

**EFICIENCIA.** Bien hecho. Implica referencia al costo.

**ENFOQUE.** Los metodos que la organización usa para llevar a cabo los procesos.

**EXCELENCIA DE RENDIMIENTO.** Un enfoque integrado para la gestión del desempeño organizacional que se traduce en (1) entrega de valor cada vez mayor a los clientes y partes interesadas, contribuyendo al éxito organizacional contínuo; (2) mejora de la efectividad y capacidades generales de su organización; y (3) aprendizaje para la organización y para las personas en la fuerza de trabajo.

**GOBERNANZA.** El Sistema de administración y control ejercido en la administración de su organización.

**GRUPOS DE INTERÉS.** Todos los grupos que están o podrían verse afectados por las acciones y el éxito de su organización.

**EFECTIVO.** Qué tan bien un proceso o una medida se dirige hacia un propósito previsto.

**INNOVACIÓN.** Hacer cambios significativos para mejorar los productos, los procesos, o la eficiencia organizacional y crear nuevos valores para las partes interesadas. El resultado de la innovación es un cambio para algo nuevo o un cambio para descontinuar algo.

**INTEGRACIÓN.** La armonización entre planes, procesos, información, decisión de recursos, capacidad y capacitación de la fuerza laboral, acciones, resultados, y análisis para respaldar las metas claves de la organización. Ver también alineamiento.

**MEDIDAS E INDICADORES.** Información numérica que cuantifica las dimensiones de entrada, salida y rendimiento de procesos, productos, programas, proyectos, servicios y la organización en general (resultados).

**METAS.** Condiciones futuras o niveles de rendimiento que su organización pretende o desea obtener. Ver también proyecciones de rendimiento.

**MISIÓN**. Función general de la organización.

**NIVELES.** Información numérica que ubica o posiciona los resultados y desempeño de la organización en una escala de medición significativa.

**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.** Los objetivos o respuestas que la organización articula para abordar los principales cambios o mejoras, la competitividad o los problemas sociales, y las ventajas comerciales. Ver también planes de acción.

**PERSONAL.** Todas las personas supervisadas activamente por la organización e involucradas en el logro del trabajo de la organización, incluidos los empleados remunerados (por ejemplo, empleados permanents, a tiempo parcial, temporalis y de teletrabajo, así como empleados contratados supervisados por la organización) y voluntaries, según corresponda.

**PLANES DE ACCIÓN.** Acciones específicas que la organización toma para lograr los objetivos estratégicos a corto y a largo plazo. Estos planes considera los recursos comprometidos y los horizontes de tiempo para completar los planes. Ver también objetivos estratégicos.

**PROCESO.** Actividades vinculadas con el propósito de producir un producto o servicio para un cliente (usuario) dentro y fuera de la organización.

**PROCESOS DE TRABAJO.** Los procesos internos de creación de valor más importantes de la organización.

**PROYECCIONES DE RENDIMIENTO.** Estimaciones del rendimiento future de su organización. Ver también objetivos.

**RESULTADOS.** Productos y resultados alcanzados por la organización.

**RETOS O DESAFÍOS ESTRATÉGICOS.** Esas presiones que ejercen influencia decisiva en la probabilidad de éxito futuro de su organización. Estos desafíos o retos a menudo son impulsados por la posición competitive anticipada de su organización en el futuro en relación con otros proveedores de productos similares.

**SEGMENTO.** Una parte del cliente, el Mercado, la oferta de productos o la base de empleados de su organización.

**SISTEMÁTICO.** Bien ordenado, repetible y que exhiba el uso de datos e información para que el aprendizaje sea posible.

**SISTEMAS DE TRABAJO.**  Cómo se logra el trabajo de la organización, que consiste en los procesos de trabajo internos y los recursos externos que necesita para desarrollar y producir productos, entregarlos a sus clientes y tener éxito en su mercado.

**SOCIOS.** Organizaciones o individuos claves que trabajan junto a tu organización para lograr un objetivo común o mejorar el rendimiento. Por lo general, las asociaciones son acuerdos formales. Ver también colaboradores.

**TENDENCIAS.** Información numérica que muestra la dirección y la tasa de cambio de los resultados de la organización o la consistencia de su desempeño en el tiempo.

**VENTAJAS ESTRATÉGICAS.** Todos esos beneficios del Mercado que ejercen influencia decisiva en la probabilidad de éxito futuro de su organización. Estas ventajas son frecuentemente fuentes de éxito competitive actual y futuro en relación con otros proveedores de productos similares.

**VALORES.** Los principios que rigen y los comportamientos que encarnan cómo se espera que opera la organización y su gente.

**VISIÓN.** El estado futuro deseado de la organización.

**VOZ DEL CLIENTE.** Proceso para capturar información relacionada al cliente.